LEONARDO INGHILLERI | MICAH SOLOMON

DỊCH VỤ THƯỢNG HẠNG

LỢI NHUẬN BỀN VỮNG

Dịch vụ 5* – bí quyết tạo ra
"Đại dương xanh" riêng cho bạn.

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Leonardo Inghilleri - Micah Solomon

DỊCH VỤ THƯỢNG HẠNG, LỢI NHUẬN BỀN VỮNG

VƯƠN TỚI SỰ HOÀN HẢO CỦA DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG

Quản lý Quan hệ Khách hàng vốn vẫn tự hào về khối lượng, tốc độ và hiệu quả của chính nó. Điều đó không có gì bất ổn nhưng thứ thực sự đáng quan tâm, thực sự làm nên giá trị chiến lược cho một doanh nghiệp lại là sự trung thành: Sự trung thành của khách hàng, sự trung thành của nhân viên. Nếu không nắm rõ những bí mật để xây dựng chúng, ngay cả các công ty cách tân nhất cũng gặp khó khăn. Họ có thể cân đối tất cả những dữ liệu họ muốn, hay liệt kê mọi nhóm khách hàng lớn mà họ thích. Họ có trao cho nhân viên của mình quyền quyết định trong bất cứ hoàn cảnh thực tế nào không? Nếu không, các nhân viên sẽ bỏ đi khi nghe ngóng thấy tai họa. Khách hàng, cổ đông và các bên liên quan khác cuối cùng cũng "chết yểu", cho dù sản phẩm và dịch vụ có cách tân và tuyệt vời đến đâu.

Dịch vụ thực sự, được ai đó chào mời với thái độ chu đáo và tận tình, là mong mỏi của tất cả mọi người. Tuy nhiên, biết cách tạo ra nó lại khác xa so với hiểu biết chung. Tuy nhiên, các nguyên lý này không phải lúc nào cũng dễ dàng, thường đi ngược lại khuynh hướng hoạt động kinh doanh hiện nay và bạn cần ai đó chỉ đường cho mình.

Đó là lý do cuốn sách này ra đời. Dịch vụ thượng hạng, lợi nhuận bền vững là cuốn sách đầu tiên mô tả một cách toàn diện các nguyên tắc đã giúp Micah và Leonardo giành được hai giải thưởng Malcolm Baldrige với hệ thống khách sạn Ritz-Carlton và hiện đang dẫn dắt họ ở thương hiệu khách sạn Capella and Solis. Đây cũng là những nguyên tắc họ áp dụng với khách hàng ở Công ty West Paces Consulting trong hàng loạt các ngành công nghiệp, từ dịch vụ thực phẩm cho tới phụ tùng ô tô.

Cách gắn kết các khái niệm này với nhau rất đột phá và sáng tạo.

Những gì bạn đọc được trong cuốn sách này sẽ cho phép bạn xác định lại bất cứ khía cạnh nào trong công việc kinh doanh của mình, nhân rộng các thành tích vượt trội nhưng ở quy mô nhỏ hơn nguyên mẫu lý tưởng về chủ sở hữu duy nhất: để thực sự hiểu khách hàng và kéo họ quay trở lại nhiều hơn nữa.

Trân trọng giới thiệu cuốn sách đến độc giả!

Tháng 3 năm 2013

Công ty cổ phần sách Alpha

GIỚI THIỆU

CỬA HÀNG DUY NHẤT TRÊN THỊ TRƯỜNG

Điều tốt nhất bạn có thể làm cho doanh nghiệp của mình ngay lúc này không phải là công nghệ mới, quy mô kinh tế hay lợi thế của người tiên phong mà là xây dựng lòng trung thành thực sự của lần lượt từng khách hàng.

Mọi thứ thay đổi khi khách hàng trở nên trung thành. Đối với họ, bạn là cửa hàng duy nhất trên thị trường. Mọi nhãn hiệu và các nhà cung cấp khác chẳng thể cạnh tranh nổi với bạn. Giống như kẻ si tình, khách hàng trung thành luôn dõi theo mọi đường đi nước bước của bạn.

Rất ít doanh nghiệp nhận ra giá trị lòng trung thành của khách hàng, và hầu như không có doanh nghiệp nào biết cách xây dựng nó thích hợp. Tuy nhiên, một công ty dù ở quy mô nào cũng hoàn toàn có thể xây dựng sự thịnh vượng và ổn định trên nền tảng lòng trung thành của khách hàng. Các doanh nghiệp sở hữu lòng trung thành của khách hàng sẽ phát triển nhanh hơn các đối thủ khi đến thời điểm thuận lợi, và có nhiều khoảng trống để xoay sở khi có biến cố xảy ra.

Về bản chất, kiến tạo khách hàng trung thành là dành thời gian trực tiếp tìm hiểu về khách hàng, sau đó sử dụng những hệ thống đơn giản nhằm đưa những hiểu biết đó vào các mối quan hệ kinh doanh lâu dài. Khi làm vậy, bạn nâng giá trị những đề nghị của mình lên nhiều hơn so với một mặt hàng thương mại đơn thuần – bạn biến nó thành một mối quan hệ cá nhân.

Ngày nay, mối đe dọa hàng đầu đối với một doanh nghiệp chính là việc khách hàng cho rằng tất cả những gì bạn cung cấp chỉ là một loại hàng hóa có thể thay thế. Rủi ro này đe dọa bước tiến của bạn: Dù cho doanh nghiệp của bạn có những ưu thế vượt trội tới đâu, dù chúng có thuộc lĩnh vực công nghệ, địa lý, hay thương hiệu, thì

cuối cùng, mô hình doanh nghiệp của bạn cũng sẽ "sụp đổ". Và trong thời đại bùng nổ sự thay đổi như hiện nay, điều đó xảy ra sớm hơn bạn nghĩ.

Hãy thoát khỏi sự đe dọa đó bằng việc tạo ra những mối quan hệ lâu dài, trung thành và nhân bản với khách hàng. Đó là con đường chắc chắn nhất để thoát khỏi sự lỗi thời của thị trường.

Bạn sẽ bất ngờ trước thành quả to lớn đó.

Quá trình học hỏi để kiến tạo khách hàng trung thành đã mang nhiều đổi thay cho những công ty mà Leonardo từng tham gia, trong đó phải kể tới The Ritz-Carlton, BVLGARI, The Walt Disney Company, và thương hiệu khách sạn mới, Capella and Solis, mà Leonardo đang điều hành cùng các đối tác. Các nguyên tắc để mang lại khách hàng trung thành cũng sẽ giúp bạn như thế và chúng rất đơn giản, vững chắc cũng như linh hoạt. Bạn không nhất thiết phải làm việc trong một ngành công nghiệp "cao sang" nào đó mới có thể áp dụng được chúng.

Như bạn sẽ thấy, Micah đã dùng những nguyên tắc xây dựng lòng trung thành này để chuyển đổi một công ty dịch vụ sản xuất và truyền thông tí hon mà ông bắt đầu tại một phòng nhỏ dưới tầng hầm trong căn hộ gia đình, với nguồn tài chính ít ỏi từ thẻ tín dụng của bản thân thành một xí nghiệp lừng danh và phát triển hùng mạnh. Con đường ông xây dựng Oasis thành một trong những công ty hàng đầu trong lĩnh vực, cũng đã thu hút sự chú ý trong các tài liệu kinh doanh, bao gồm các nghiên cứu tình huống trên tạp chí Success và cuốn sách bán chạy nhất của Seth Godin – Purple Cow (tạm dịch: Con bò tía). Oasis đã nắm bắt được thành công nhờ khiến khách hàng đáp trả bằng lòng trung thành khi chúng ta đối xử với họ theo các nguyên tắc và phương pháp được mô tả trong cuốn sách này.

Kể từ đó, Leonardo và Micah đã có thể đưa phương pháp dựa trên lòng trung thành của mình đến rất nhiều ngành: từ các hãng luật hàng đầu tới các nhà hàng, từ ngân hàng cho tới các trang trại hoa, từ các công ty điều hành tour du lịch tới những hãng âm nhạc độc lập, từ các trung tâm hội nghị tới các bệnh viện. Lòng trung thành đương nhiên đem lại thành công cho tất cả những ai hoạt động trong các lĩnh vực này.

Phần thưởng dành cho việc ứng dụng tất cả những nguyên tắc này không chỉ là tiền bạc. Ngay khi bắt đầu xây dựng lòng trung thành của khách hàng, danh tiếng, sự chính trực và khả năng xây

dựng các mối quan hệ tích cực của bạn (tại nơi làm việc và thậm chí ở nhà riêng) cũng sẽ nở rộ. Điều đó diễn ra một cách tự nhiên, bởi quá trình tìm kiếm lòng trung thành liên quan tới việc chăm sóc, tôn trọng và liên tục cân nhắc các nhu cầu của khách hàng. Sử dụng thời gian này thật hợp lý sẽ nâng cao giá trị của bạn.

Tạo dựng lòng trung thành của khách hàng đòi hỏi bạn phải lao động nghiêm túc và chu đáo, nhưng đó là một quá trình hết sức đơn giản. Trong khi có quá nhiều khía cạnh của quy trình kinh doanh nằm ngoài sự kiểm soát của bạn – tỷ giá hối đoái, sự căng thẳng toàn cầu, thay đổi công nghệ – thì bạn vẫn hoàn toàn có thể làm chủ và áp dụng thành công quy trình quan trọng bậc nhất này, mang lại các khách hàng trung thành, tuân theo các quy tắc ổn định và có khả năng dự liệu được trong suốt cuộc quá trình kinh doanh.

1

NGƯỜI KỸ SƯ TRÊN THANG XẾP

Vươn tới đỉnh cao của dịch vụ khách hàng

Giả sử bạn đang là quản lý của một tập đoàn khách sạn. Ngày nọ, tại một khách sạn trong số đó, khi kỹ sư bảo trì đang thay bóng đèn trên trần hành lang, thì thấy một phụ nữ và hai bé trai đang đi ra từ khu vực bể bơi, họ cuốn mình trong những chiếc khăn tắm còn sũng nước. Người phụ nữ cau có, tay xách nách mang, lóng ngóng với cánh cửa hành lang. Người kỹ sư thấy vậy liền gác công việc lại, trèo xuống thang, băng qua hành lang, mỉm cười và mở cửa giúp cô ấy.

"Chào mừng cô đã trở lại khách sạn," anh nói. "Để tôi xách túi giúp cô. Cô đi bơi thoải mái chứ? Hai cậu bé vui chứ? Cô định lên tầng mấy?" Anh chọn tầng, rời khỏi thang máy và trở lại với công việc.

Khi đem câu chuyện này được kể cho các CEO và các quản lý trong các buổi hội thảo, phản ứng phổ biến đầu tiên mà tôi thấy có vẻ đố kỵ: "Tôi sẽ rất vui mừng nếu tất cả nhân viên của chúng ta đều đạt đến cấp độ dịch vụ khách hàng như thế," một người lên tiếng. Một quản lý khác đáp lại rằng "Khi khách hàng có nhu cầu, nhân viên của tôi đã phản ứng kịp thời. Anh ấy đã tạm gác công việc của mình thay vì cho rằng 'đó chẳng phải việc của tôi'?"

Thực tế, hầu như tất cả chúng ta đều chỉ nhìn thấy mặt trái của vấn đề. Nếu được diễn giải lạc quan, thì đó là một tình huống "phản ứng lại": Người phụ nữ loay hoay với cánh cửa, biểu lộ sự thất vọng để người kỹ sư bắt gặp và "phản ứng lại". "Dịch vụ phản ứng lại" là một cách thức khá hiệu quả để mang lại khách hàng trung thành. Nhưng để nhanh chóng có được lượng khách hàng trung thành đông đảo, công ty của bạn cần làm tốt hơn nữa.

Điều kỳ diệu sẽ xuất hiện khi bạn, cả hệ thống và các nhân viên của bạn dự đoán được nhu cầu của khách hàng, học cách nhận biết và đáp ứng nhu cầu của họ trước khi họ thể hiện và đôi lúc là trước khi khách hàng nhận ra họ có nhu cầu. Đó là sự khác biệt giữa việc cung cấp dịch vụ "ho-hum" (dịch vụ phản ứng) – đơn thuần bằng cách phản ứng lại những yêu cầu của khách hàng và xây dựng lòng trung thành thông qua dịch vụ đón đầu thực sự.

"Chức năng" so với "Mục đích"

Hãy nhìn nhận tình huống trên theo một cách khác: Nếu tại thời điểm chàng kỹ sư đang trên thang xếp thấy bà mẹ khệ nệ đồ đạc từ hồ bơi về và tự nhủ "Chức năng công việc hàng ngày của tôi là thay bóng đèn, sơn trần, sửa đường ống, nhưng mục đích của tôi là góp phần tạo ấn tượng đáng nhớ cho khách hàng." Hiểu được điều đó, anh lập tức trèo xuống thang và mở cửa trước khi vị khách hàng nữ kia phải loay hoay với cái cửa và gõ cửa để tìm kiếm sự giúp đỡ.

Người kỹ sư bảo dưỡng – dưới sự lãnh đạo của bạn – đã cung cấp dịch vụ đón đầu nhu cầu của khách hàng. Thời điểm can thiệp của người kỹ sư là sự thay đổi duy nhất có thể tính toán được, nhưng nó đã đem lại hiệu quả khác biệt. Nhân viên này đã dự đoán được nhu cầu của khách hàng, nhu cầu mà cô ấy chưa thể hiện. Bằng cách đó, anh ta đã tỏ ra coi trọng hoàn cảnh riêng trong cuộc sống của khách hàng – và thể hiện ngay bằng hành động.

Chính loại dịch vụ đặc biệt này là con đường chắc chắn để tiếp cận sự trung thành của khách hàng. Trong những chương tiếp theo, chúng tôi sẽ trang bị cho bạn cách để khiến loại dịch vụ như thế trở thành quy luật thay vì chỉ là một hành động ngẫu nhiên trong công ty bạn (ở mọi cấp độ).

Bạn hoàn toàn có thể hồ nghi

Bạn có thể nghi ngờ rằng chính người kỹ sư bảo trì của mình hay những nhân công khác sẽ chẳng bao giờ đoán được nhu cầu của khách hàng một cách xuất sắc. Chúng tôi sẽ chỉ cho bạn lý do tại sao và bằng cách nào họ hoàn toàn có thể và sẽ làm được điều đó.

Bạn có thể băn khoăn rằng liệu có đủ khả năng để tạo ra các tiêu chuẩn dịch vụ xa hoa như vậy. Một trong những học viên của chúng tôi đã nói "Tại một trong những khu nghỉ dưỡng 5 sao của Leonardo, tôi có thể thấy điều đó. Nhưng trong các dự án mới bắt đầu của Micah – làm thế nào anh ấy có thể đạt được cấp độ dịch vụ

đó? Riêng với công ty tôi, tôi cần các nhân viên bảo trì ở lại trên thang với công việc của họ."

Thực tế, việc tạo ra các hệ thống dịch vụ đặc biệt là một đề xuất hiệu quả về chi phí cho hầu hết các doanh nghiệp – kết quả tự nhiên của một phương pháp tiếp cận có hệ thống đến khách hàng. Và như vậy, dịch vụ sẽ mang lại lợi nhuận lớn với yêu cầu ngắn gọn hợp lý.

Những bước đầu tiên

Trước khi có được những khách hàng trung thành thông qua dịch vụ đón đầu, chúng tôi muốn chắc rằng bạn đã có các bước khởi đầu cơ bản: Tạo dựng sự hài lòng tối thiểu với khách hàng. Chúng ta sẽ phân tích điều này trước tiên.

2

BỐN YẾU TỐ LIÊN QUAN ĐẾN SỰ HÀI LÒNG CỦA KHÁCH HÀNG

Sản phẩm hoàn hảo, giao hàng chu đáo, kịp thời và quy trình giải quyết vấn đề hiệu quả

Bạn sẽ chẳng thu được gì nếu tham gia một khóa học chuyên ngành cao cấp trước khi nắm chắc các khái niệm cơ bản về lĩnh vực này. Tương tự, bạn cần đạt được những điều kiện tiên quyết trước khi học cách cung cấp một dịch vụ khách hàng đặc biệt và tạo dựng được lòng tin.

Trước tiên, hãy trở nên thành thạo trong quá trình đáp ứng sự mong đợi thiết yếu của khách hàng bằng việc học cách khiến họ hài lòng.

Khách hàng hài lòng sẽ như thế nào? Cô ấy sẽ nghĩ doanh nghiệp của bạn cung cấp một giải pháp hợp lý. Nếu được hỏi, cô ấy sẽ nói những điều tốt đẹp về bạn. Tuy nhiên, dù có một vài ấn tượng tốt về doanh nghiệp của bạn, nhưng cô ấy vẫn chưa hẳn đã ủng hộ cho thương hiệu của bạn, và không giống như một khách hàng trung thành, cô ấy vẫn có thể bị thuyết phục rời đi. Một khách hàng hài lòng cũng chỉ là một tác nhân tự do thám hiểm thị trường.

Cô ấy vẫn quan tâm tới rất nhiều thứ khác.

Tuy nhiên, sự hài lòng của khách hàng là một trong những nền tảng của mối quan hệ đặc biệt mà chúng ta gọi là sự trung thành của khách hàng. May mắn thay, sự hài lòng đó dựa trên 4 yếu tố có

thể dự đoán được. Khách hàng hài lòng là người liên tục nhận được:

1. Một sản phẩm hoàn hảo.

2. Được cung cấp bởi một nhân viên chu đáo, thân thiện.

3. Một cách kịp thời...

4. Sự hỗ trợ của một quy trình giải quyết vấn đề hiệu quả.

Một sản phẩm hoàn hảo

Khách hàng đều muốn những sản phẩm và dịch vụ không có lỗi hoặc sự cố. Bạn cần thiết kế sản phẩm hay dịch vụ để các chức năng của chúng đáp ứng được kỳ vọng của khách hàng một cách hoàn hảo trong những giới hạn tính toán trước được.

Đôi khi mọi việc không được suôn sẻ bởi các sản phẩm cũng như nhân viên của bạn có thể thất bại do những hoàn cảnh khó lường trước. Nhưng theo quan điểm của khách hàng, sản phẩm hay dịch vụ được thiết kế cẩu thả hay dở dang là hành động không thể chấp nhận được.

Giả sử bạn đang bố trí nhân viên cho một phòng ảnh trực tuyến. Chúng ta tạm gọi nó là Stutterfly. Theo kinh nghiệm, bạn biết mình cần một kỹ thuật viên chế bản (PPT) cho mỗi 100 đơn hàng nội bộ (in-house). Giả sử bạn muốn chuẩn bị sẵn sàng cho tối đa 1.000 đơn hàng làm ảnh vào một thời điểm nhất định. Bạn sẽ cần bao nhiêu kỹ thuật viên? Có thể là 10? Nhưng với một "thiết kế hoàn hảo", câu trả lời cần tính đến sự vắng mặt hàng loạt, nghỉ phép, nghỉ đột xuất: bất cứ tình huống dự đoán được nào đều có thể khiến bạn không có đủ 10 PPT để hoàn thành các đơn hàng nội bộ. Ngoài ra, "thiết kế hoàn hảo" của bạn cần tính đến việc cung cấp cho các kỹ thuật viên đó đầy đủ vật tư, công cụ, nguồn lực và thông tin cần thiết để hoàn thành công việc một cách tốt nhất.

Tất nhiên, những bất ngờ vẫn có thể xảy ra: 6/10 PPT của bạn có thể bị cúm cùng một ngày, hoặc một trận động đất lớn đánh sập nhà máy cung cấp giấy cho công ty bạn. Chúng ta đều thấy sản phẩm không phải lúc nào cũng được chuyển giao hoàn hảo.

Nhưng bạn cần thiết kế nó thật hoàn hảo – tiên liệu tất cả những gì có thể.

Trù tính những sai sót tiềm năng

Rõ ràng, để những chiếc máy bay có thể cất cánh và đến được nơi cần đến luôn tiềm ẩn đầy rẫy những phức tạp và biến cố. Bất kỳ hành khách nào cũng hiểu rằng sự phân phối "sản phẩm" này (cũng giống như hầu hết hàng hóa trên thị trường ngày nay, thực sự là sự kết hợp của một dịch vụ và một sản phẩm), đôi lúc không được hoàn thiện. Không có bất cứ lời biện minh nào cho việc trù tính những sai sót tiềm tàng. Hãy hỏi những hành khách thường xuyên đi lại bằng máy bay mà bạn biết xem có chuyến bay nào cất cánh đúng giờ từ sân bay La Guardia vào chiều thứ Sáu sau 5 giờ chiều hàng tuần hay không. Nói cách khác, dịch vụ này được thiết kế để thất bại không vượt quá những ranh giới có thể dự đoán được.

Phân phối bởi những nhân viên chu đáo

Giờ đây sản phẩm hoàn hảo của bạn cần những người phân phối chu đáo và thân thiện. Làm thế nào để một sản phẩm và cách phân phối nó cùng đạt được sự hài lòng từ khách hàng? Hãy thử đặt vé tại sân bay quốc tế Hartsfield-Jackson ở Atlanta. Hãy hình dung những hành lang đơn điệu, quầy vé dài và lý do bạn ước mình đã không đổi vé vài ngày trước Lễ Tạ ơn: hàng dài những người chờ đợi trước quầy vé để được trao đổi với bất cứ ai trong 5 nhân viên. Cuối cùng, bạn cũng thoát ra khỏi mê cung, đứng đầu hàng, lịch sự chờ nhân viên quầy vé giúp đỡ.

Và bạn nghe thấy:

"Người tiếp theo!"

Khi bạn là người vừa gặp được nhân viên đó, thì câu nói "người tiếp theo" của cô ta là quá sớm.

Vì thế, bạn đứng đợi cô ta kết thúc giao dịch trước đó.

Cuối cùng, cô ta cũng dừng gõ bàn phím, nhìn bạn và nói cộc lốc:

"Vẫn thế chứ?"

Bạn đáp, "Kế hoạch của tôi có chút thay đổi. Chị có thể đổi vé cho tôi bay tới Washington Dulles được không?"

"Thế hả…"

Cô ta lấy số chứng minh thư của bạn, đưa thẻ lên máy bay cho bạn

mà chẳng nhìn ngước lên đồng thời dõng dạc hô:

“Người tiếp theo!”

Bạn nhận lấy thẻ, đi qua bộ phận an ninh, lên máy bay và hạ cánh an toàn, đúng giờ tại điểm đến. Vậy là, bạn đã có một sản phẩm hoàn hảo: Một sản phẩm hoàn toàn không tì vết.

Nhưng bạn có thấy hài lòng?

Đương nhiên là không.

Thử thay đổi kịch bản cũng với sân bay đó, trong mê cung đó, cùng với dòng người phía trước như thế. Bạn đi đến được đầu hàng, yên lặng chờ đợi nhân viên gọi tên mình.

“Tôi có thể giúp gì người tiếp theo nào?” (bạn bước tới)

“Xin chào. Cảm ơn sự kiên nhẫn của ông. Hôm nay, ông thấy thế nào?”

“Cảm ơn cô, cũng không tệ lắm, còn cô thế nào?”

“Rất tuyệt, tôi có thể giúp gì cho ông đây?”

“Kế hoạch của tôi có chút thay đổi nên tôi cần đáp chuyến bay tới Washington Dulles.”

“Rất vinh hạnh được phục vụ ông. Nghe nói thời tiết ở Thủ đô tuần này không quá tệ đâu. Ông về thăm gia đình nhân dịp Lễ Tạ ơn à?”

“Không, chỉ là công việc thôi. Nhưng tôi sẽ bay về ngay hôm sau đó và về nhà kịp kỳ nghỉ.” (Cô ấy kiểm tra hộ chiếu và đưa bạn thẻ lên máy bay).

“Tôi có thể giúp gì ông nữa không?”

“Không, tôi nghĩ thế là đủ rồi.”

“Vậy, chúc ông thượng lộ bình an!”

“Rất cảm ơn cô.”

“Cảm ơn ông đã sử dụng dịch vụ của chúng tôi.”

Bạn thấy tương tác này thế nào? Quá tuyệt đúng không? Một

nhân viên chu đáo và thân thiện có thể khiến chúng ta có ấn tượng về công ty tốt khi chỉ giao dịch với một nhân viên.

Và bạn đi qua hàng dài an ninh để ra cổng. Chỉ khi tới đó, bạn mới chú ý thẻ lên máy bay đề là Dallas chứ không phải là Dulles.

Và… giờ liệu bạn có hài lòng?

Một lần nữa lại không – không hài lòng với sản phẩm/dịch vụ bị lỗi chứ không phải vì sự phân phối thân thiện.

Kịp thời

Trong thế giới của iPhone và IM (Instant Message – tin nhắn nhanh), khách hàng của bạn có thể quyết định điều gì đúng đắn hoặc không kịp thời. Một sản phẩm hoàn hảo được phân phối muộn chẳng khác nào một sản phẩm lỗi dù người giao hàng có thân thiện và chu đáo đến đâu.

Trải nghiệm của khách hàng là kim chỉ nam cho những kỳ vọng của chính họ, do đó tiêu chuẩn giao hàng đúng hẹn ngày càng trở nên chặt chẽ hơn. Khách hàng thời nay nghĩ về việc giao hàng đúng hẹn ngày càng khắt khe hơn trước đây.

Chuỗi cung ứng và phân phối chặt chẽ của Amazon.com đã đơn thương độc mã nâng tiêu chí về thời gian trong thế giới trực tuyến, nhưng đó không phải là hồi kết của câu chuyện: Chính việc giao hàng trực tuyến nhanh chóng của họ cũng nâng cao kỳ vọng ngoại tuyến. Thực tế khái niệm đặt hàng đặc biệt cho các khách hàng qua đường (walk-in) cũng không hề lỗi thời đối với hầu hết các nhà buôn ngoại tuyến (brick-and-mortar merchant). Nếu bạn không có mặt hàng đó trong kho khi khách đến, thì họ có thể sẽ ghé qua cửa hàng trực tuyến và tự tìm nó.

Quy tắc thiếu kiên nhẫn này chỉ có thể được gác lại khi khách hàng được thử sản phẩm/dịch vụ thực sự khác biệt (tùy chỉnh) dành riêng cho cô ấy, như đồ mỹ nghệ, tủ kệ, hay một món ăn hấp dẫn. Thực tế, đối với một số món đồ

"tùy chỉnh", cung cấp thứ gì đó quá nhanh có thể khiến khách hàng đánh đồng chúng với sản phẩm kém chất lượng, hay dịch vụ qua loa. Vì vậy, bạn cần nắm rõ khái niệm "đúng lúc" của riêng khách hàng và tuân thủ nó thay vì khái niệm của mình.

Điều chỉnh lại kỳ vọng của khách hàng mà bạn chưa thể đáp ứng

Giả sử bạn là luật sư. Khách hàng của bạn gọi và để lại yêu cầu trên thư thoại. Bạn cố gắng nghiên cứu trả lời anh ta càng sớm càng tốt. Bốn ngày sau khi khách hàng yêu cầu – bạn gửi những ý kiến đã được nghiên cứu cẩn thận, tỉ mỉ chỉ để đổi lại thái độ cáu kỉnh từ anh ta! Tại sao? Anh ta không hiểu vấn đề này phức tạp thế nào sao?

Thực ra, không phải vậy. Trong con mắt của khách hàng, bạn là chuyên gia đối với mọi vấn đề liên quan đến luật pháp, và kỳ vọng của anh ta là bạn sẽ trả lời ngay lập tức thay vì mất tới bốn ngày.

Với sự thấu hiểu về kỳ vọng của khách hàng tốt hơn, lẽ ra bạn phải nhấc máy và gọi cho anh ta từ đầu: "Chào Bill, Jenny đây. Rất vui khi nhận được yêu cầu của anh. Đó thực sự là một vấn đề phức tạp, có lẽ tôi phải mất vài ngày để nghiên cứu. Tôi sẽ trả lời anh vào cuối tuần." Bạn đã có thể chủ động điều chỉnh lại kỳ vọng và ngăn ngừa việc đánh mất sự tin cậy cũng như tín nhiệm như bạn đang phải chịu đựng. Bạn đã có thể khiến anh ta biết ơn về những công sức mình bỏ ra. Cách tiếp cận việc đưa ra các kỳ vọng rõ ràng về hạn chót rất đơn giản, nhưng lại không mấy phổ biến.

Sự hỗ trợ của một quy trình giải quyết các vấn đề hiệu quả

Trải nghiệm của khách hàng về những sự cố dịch vụ và những vấn đề khác là những khoảnh khắc quyết định liên quan đến ấn tượng của họ với bạn. Việc giải quyết các vấn đề đó sẽ có tác động lớn tới thành công trong kinh doanh của bạn. Đó cũng là lý do bạn cần một quy trình giải quyết các vấn đề này hiệu quả.

Giải quyết vấn đề hiệu quả nghe có vẻ là mục tiêu bình thường nhưng thực tế lại khó khăn chẳng khác nào việc leo lên đỉnh Denali. Phải chăng lý do chủ yếu là nó quá khó khăn? Hiệu quả không thể tính bằng tỷ lệ khôi phục lại nguyên trạng như trước khi vấn đề xảy ra mà được tính bằng khả năng khôi phục được sự hài lòng của khách hàng.

Việc làm đó có thể là một thách thức, nhưng rất đáng giá. Giải quyết vấn đề dịch vụ một cách hiệu quả để khiến khách hàng trở nên trung thành hơn. Đương nhiên, chúng tôi không khuyên bạn tạo ra những sai lầm chỉ để khắc phục hiệu quả và giành được tình cảm của khách hàng trong quá trình này. Nhưng đó là tia sáng dẫn đường cho bạn khi bắt đầu giải quyết một vấn đề.

Chủ đề về cách giải quyết vấn đề hiệu quả, đặc biệt là việc xử lý sự cố dịch vụ rất quan trọng và sẽ là nội dung chủ yếu của chương 4.

Trước tiên, chúng ta cần khám phá một công cụ cơ bản: ngôn từ. Dù bạn đã song hành với khách hàng của mình bao lâu đi chăng nữa, nếu không sử dụng từ ngữ thích hợp với họ, họ sẽ không bao giờ coi việc sở hữu sản phẩm/dịch vụ của bạn là điều tốt đẹp. Ngôn từ rất quan trọng để khách hàng thấy trải nghiệm kinh doanh của bạn, biến nó trở thành một yếu tố quan trọng về thương hiệu. Đó là điểm dừng chân tiếp theo trong hành trình của chúng ta.

3
SẮP ĐẶT NGÔN TỪ

Cân nhắc từng từ

Công ty của bạn có thể chú ý tới ngôn từ trong những chiến dịch marketing hơn ngôn từ mà nhân viên dùng khi giao tiếp với khách hàng. Đó là một sai lầm, bởi khách hàng thường không có ấn tượng mạnh mẽ với công ty của bạn nhờ những hoạt động thương hiệu rầm rộ. Trước tiên, họ ấn tượng với những giao tiếp hàng ngày với các nhân viên của bạn. Và đó là những ấn tượng họ chia sẻ với người khác.

Ngôn từ tập trung vào mọi khía cạnh khiến khách hàng hài lòng. Ví dụ:

• Một sản phẩm hoàn hảo sẽ không thể được cảm nhận là hoàn hảo nếu bạn không dùng đúng ngôn từ để mô tả nó cho khách hàng.

• Ngay cả những nhân viên thiện chí và hoàn mỹ nhất cũng có thể khiến khách hàng xa lánh nếu họ dùng sai ngôn từ.

• Khi một dịch vụ thất bại, ngôn từ chuẩn xác sẽ là đồng minh tốt nhất của bạn.

Nếu bạn chưa nghĩ nhiều tới việc chọn lựa và kiểm soát ngôn từ của công ty – những điều mà nhân viên, biển hiệu, thư điện tử, thư thoại và cả thông tin trả lời tự động trên trang web – thì đây là thời điểm thích hợp để thực hiện điều đó.

Thiết lập một phong cách ngôn từ nhất quán

Không nhãn hiệu nào hoàn mỹ cho tới khi phong cách giao tiếp với khách hàng của nhãn hiệu đó phù hợp với mọi cấp độ trong

doanh nghiệp. Vì vậy, bạn cần tạo được một phong cách ngôn ngữ nhất quán về dịch vụ.

Phong cách giao tiếp riêng biệt và nhất quán của cả công ty không tự nhiên mà có. Bạn sẽ cần đến bàn tay nhào nặn mang tính xã hội: đó là việc huấn luyện nhân viên có hệ thống. Tưởng tượng rằng, bạn chọn được 10 nhân viên bán hàng có triển vọng cho cửa hàng trang sức cao cấp mới của mình. Bạn cấp cho họ những bộ đồng phục mới, kiểu tóc riêng và biến họ thành những quý ông, quý bà sang trọng của thương hiệu mình từ ngày khai trương. Nhưng họ vẫn giao tiếp với khách hàng theo cách thông thường cho đến khi bạn huấn luyện họ theo phong cách chuyên nghiệp hơn.

Đáng mừng thay, quy trình thiết kế phong cách giao tiếp trong cả công ty có thể là một trải nghiệm cộng tác tích cực. Nếu bạn tiếp cận vấn đề đúng hướng, bạn không cần phải nhắc nhở ai cả. Một khi mọi người trong tổ chức thấu hiểu những nguyên nhân cần đến những chuẩn mực ngôn từ, nó sẽ trở thành một yêu cầu thay vì trở ngại. Những phản ứng được cải thiện của khách hàng và niềm tự hào về sự hợp tác được xem là nhiệm vụ đáng khen thưởng để họ thấy việc hợp tác với toàn công ty bạn thật dễ dàng.

Dưới đây là cách thực hiện điều đó!

Tạo ra từ điển những lời lẽ và câu nói được ưa thích

Ban đầu, để khởi động thương hiệu khách sạn sang trọng Ritz-Carlton, Chủ tịch sáng lập đồng thời là CEO, Horst Schulze và đồng đội đã quyết định đưa ra những câu từ lý tưởng dùng trong đối thoại với khách hàng, hướng dẫn nhân viên dùng chúng. Việc thường xuyên sử dụng những câu từ này đã hình thành nên bản sắc thống nhất trong đội ngũ nhân viên của họ và góp phần làm nên phong cách đặc biệt – phong cách Ritz – mà người ta có thể nhận ra dễ dàng từ những câu như: "My pleasure" (Rất hân hạnh), "Right away" (ngay bây giờ), "Certainly" (chắc chắn rồi) và một câu ưa thích cá nhân – "We're fully committed tonight" (Chúng tôi đã hết khả năng phục vụ tối nay rồi thay vì We're booked solid, bub – chúng tôi hết chỗ rồi). Danh sách những từ và cụm từ phải tránh bao gồm những từ ngữ suồng sã thân mật hàng ngày như folks, hey (này) you guys (anh bạn) và okay (được thôi).

(Trong thế kỷ XXI, thật dễ dàng quên sự lựa chọn đầy ý thức đằng sau những từ ngữ này, bởi phong cách từ vựng Ritz-style đã tràn ngập ngành công nghiệp khách sạn hiện hay. Điều này diễn ra do

vài nguyên nhân khác nhau: sự bắt chước của các đối thủ cạnh tranh; bởi phong cách đó được đưa vào ý thức công cộng khi William Safire và những người khác phổ biến nó trên truyền thông; hoặc giả như những "cựu binh" của Ritz-Carlton khi phân tán tới những công ty khác đã mang theo thứ ngôn từ Ritz này dù hữu ý hay vô tình.)

Chúng tôi khuyên bạn nên chọn cách tiếp cận tương tự như Ritz, dù không ngụ ý giống như ngôn ngữ của họ. Hãy nghiên cứu ngôn từ phù hợp nhất với các khách hàng của bạn và xác định những câu từ cần tránh, hệ thống hóa chúng cho nhân viên của bạn trong một cuốn sổ tay ngắn gọn để học hỏi và sử dụng trong công việc. Trong "cuốn từ điển" nhỏ này, cần liệt kê những từ, cụm từ tốt nhất để sử dụng hoặc phải tránh trong các tình huống phổ biến khác nhau.

Việc sắp xếp chúng cùng với nhau trong một cuốn sổ tay rất đơn giản, không đòi hỏi nhiều về góc độ ngôn ngữ nhưng đòi hỏi sự tính toán, kinh nghiệm và một vài cân nhắc về bản tính con người. Dưới đây là một số lựa chọn ngôn từ mà Micah đã dùng trong tài liệu hướng dẫn của anh để tăng cường sử dụng trong các dự án kinh doanh:

Không nên: "Bạn nợ…"

Nên: "Việc cân đối sổ sách của chúng tôi cho thấy…"

Không nên: "Bạn cần phải…" (khiến một số khách hàng nghĩ: "Tôi không phải nhân viên mà là khách hàng của anh!")

Nên: "Chúng tôi nhận thấy mọi việc thường tiến triển tốt khi …"

Không nên: "Hãy giữ máy…"

Nên: "Anh/chị cảm phiền giữ máy một chút được không?" (sau đó lắng nghe nghiêm túc câu trả lời của người gọi.)

Các thuật ngữ chuẩn mực sẽ thay đổi tùy thuộc vào ngành nghề, khách hàng và địa điểm. Như cụm từ "No worries!" (đừng lo) sẽ phù hợp với nhân viên tại cửa hàng âm thanh Bose ở Ba Lan (một cửa hàng nhỏ, ở một thị trấn bình thường) nhưng sẽ thể hiện thái độ khiếm nhã nếu nó được phát ra từ miệng nhân viên khách sạn Four Seasons ở Milan.

Chọn ngôn từ để khiến khách hàng dễ chịu, không phải để lên mặt với họ

Bất kể bạn đang làm việc trong ngành nghề gì, thì việc tránh sử dụng từ ngữ kẻ cả hay cưỡng ép trong lời nói của mình là nhiệm vụ bắt buộc.

Đôi khi những từ ngữ này rất dễ nhận ra, nhưng đôi khi chúng lại khá tinh vi. Dưới đây là một số ví dụ:

Vô tình xúc phạm: Trong một doanh nghiệp bình thường, nếu một khách hàng hỏi "How are you? (Anh/chị thế nào?)" được trả lời rằng "I'm well (Tôi ổn)" là đúng ngữ pháp – nhưng không hẳn là sự lựa chọn tốt nhất. Nghe qua lời đáp rất "đúng ngữ pháp" này có thể khiến khách hàng của bạn giật mình và cho rằng ngữ pháp của họ có vấn đề. Tốt hơn là để nhân viên của bạn cân nhắc sử dụng từ nhiều lựa chọn thay thế quen thuộc như, "I'm doing great!" Hoặc "**Super!**" (tôi rất ổn) Tất nhiên, quan trọng nhất là sau đó hãy quan tâm tới khách hàng của bạn: "And how are you, this morning?") (Thế còn anh/chị thế nào?)

Cưỡng ép thô lỗ: Chúng tôi không thể quên được tiệm thịt nướng (steakhouse) nổi tiếng nơi nhân viên được đào tạo để như thể quyết định thay chúng tôi: "Anh/chị chọn loại nước đóng chai nào tối nay, không ga hay có ga?" Chúng tôi cho rằng câu này có nghĩa là chúng tôi không có quyền lựa chọn loại nước nào khác.

(Trong tình huống này, một người đã xuất hiện ở hầu hết các nhà hàng, lựa chọn ngôn từ nào thì tốt hơn? Ví dụ, "Anh/chị muốn dùng nước lạnh hay nước đóng chai?". Hoặc nếu xem câu hỏi là cơ hội cho các nhân viên chạy bàn xây dựng mối quan hệ với khách hàng, bổ sung nét riêng của địa phương. Tại Chicago, một khách hàng quen của nhà hàng một vài năm trở lại được hỏi, "Anh muốn dùng nước đóng chai hay nước máy được lọc tốt nhất của Thị trưởng Daley cho bữa ăn chứ?")

Chúng tôi tin rằng một hướng dẫn ngôn từ theo phong cách Ritz-Carlton, "nên nói điều này, tránh điều kia", sẽ tối ưu hóa sự hài lòng của khách hàng trong hầu hết các doanh nghiệp, đồng thời gắn kết các nhân viên thành một đội ngũ thống nhất. Tuy nhiên, nếu việc phát triển những câu nói mẫu hay những lựa chọn từ ngữ riêng cho nhân viên quá rắc rối hoặc tốn nhiều công sức, thì hãy xem xét việc phát triển một tài liệu "Từ điển tiêu cực", liệt kê những điều bạn không nên.

Sau khi giảng dạy cho các quản lý nhà hàng và chủ khách sạn ở New York, chúng tôi gọi "Từ điển tiêu cực" là phương pháp Danny Meyer. Meyer không hài lòng với việc đưa ra danh sách điều cần

nói cho nhân viên của mình, nhưng ông cũng không ngần ngại cấm đoán những câu chướng tai.

Từ điển tiêu cực có thể ngắn, dễ học và hấp dẫn. Đương nhiên, những câu từ có vấn đề vẫn sẽ tiếp tục xuất hiện. Tuy nhiên, bạn hoàn toàn có thể thường xuyên cập nhật từ điển tiêu cực này .

Tập trung nỗ lực sử dụng ngôn từ của bạn vào những thời điểm quan trọng: Xin chào, Tạm biệt và khi Mọi thứ không được như ý

Hãy tập trung nỗ lực sử dụng ngôn ngữ của bạn vào những thời điểm sống động, giàu cảm xúc nhất trong cuộc đối thoại với khách hàng. Các nhà tâm lý xã hội học, đặc biệt là Elizabeth Lofus, đã chứng minh rằng trí nhớ của con người hoàn toàn đơn giản hóa trải nghiệm cảm xúc của chúng ta khi nó sắp xếp lại chúng để lưu giữ; tâm trí của chúng ta thường chỉ giữ lại những khía cạnh sinh động nhất từ mỗi tình huống, và quên đi bất cứ điều gì bất chợt nảy ra.

Do đó, tập trung nỗ lực sử dụng ngôn từ của bạn vào những khoảnh khắc được duy trì sống động trong trí nhớ: Xin chào (ngôn từ của bạn cần thể hiện sự ấm cúng và riêng tư khác thường), Tạm biệt (khiến họ thấy thật tuyệt vời), và khôi phục dịch vụ thất bại (từ ngữ của bạn cần hết sức chân thành, thanh nhã và thể hiện sự hối lỗi hơn bất kỳ ai khác).

Không phải bạn mà là khách hàng cùng nền văn hóa của họ và bạn

Các nhà tâm lý học nhận thấy rằng nếu hai người nghe cùng một đoạn hội thoại có thể đi đến những ấn tượng hoàn toàn khác nhau về những người liên quan. Bạn có thể thấy điều tương tự tại nơi làm việc: Bạn nghĩ Jim là đồng nghiệp thân thiện và tử tế; nhưng Margaret lại nghĩ anh ta là kẻ xu nịnh.

Vì sao? Sự khác biệt về văn hóa là trọng tâm của câu chuyện. Văn hóa là sự tập hợp của những giả thuyết, truyền thống và những giá trị của một cộng đồng phát triển qua thời gian. Những thành viên của một nền văn hóa khác bạn có thể hiểu hành vi của bạn theo những cách hoàn toàn khác biệt so với bạn, bởi những giả thuyết, truyền thống và giá trị cộng đồng của họ. Những khác biệt về văn hóa có thể gây ra những ấn tượng tiêu cực khi bạn giao tiếp với một khách hàng đến từ nơi khác trên thế giới – hay thậm chí từ vùng miền văn hóa khác trong nước. Để khắc phục điều này, chúng tôi khuyên bạn nên trở thành chuyên gia về các nền văn hóa mà công ty bạn đang phục vụ nói riêng và chuyên gia về giao

tiếp giữa các nền văn hóa khác nhau nói chung. Một số cuốn sách tuyệt vời có thể hướng dẫn bạn, là Cultural Intelligence: a Guide to Working with People from Other Cultures (tạm dịch – Trí tuệ văn hóa: những hướng dẫn bỏ túi để làm việc với những người đến từ các nền văn hóa khác) của Brooks Peterson.

Lưu ý: Hãy áp dụng linh hoạt các kiến thức mới của bạn. Các cá nhân độc lập không phải lúc nào cũng phụ thuộc vào các giả thuyết, quy phạm hay giá trị văn hóa của họ. Tính cách hay nền tảng gia đình có thể ảnh hưởng mạnh hơn tới các giá trị của một cá nhân. Thêm vào đó, chúng tôi khuyên bạn nên coi khách hàng như những cá nhân độc lập thay vì các nhóm. Nguyên tắc cốt lõi này cũng được áp dụng đối với việc giao tiếp giữa các nền văn hóa.

Đôi khi hãy im lặng – Nguyên tắc Artie Bucco

Nhân vật bi hài, Artie Bucco, trong bộ phim The Sopranos bắt đầu loạt phim với vị trí quản lý nhà hàng thành công. Sau đó, mọi thứ bắt đầu sụp đổ. Cuối cùng, vợ anh, Charmaine, đau đớn nói với anh mọi chuyện đang dần xấu đi: rằng các khách hàng của anh đến nhà hàng để vui vẻ với nhau chứ đến với anh. Những khoảnh khắc đặc biệt của họ dành cho riêng họ chứ không phải cho anh, và việc quấy rầy họ với những gì anh cho là quan trọng đã khiến họ bỏ đi. Artie chẳng bao giờ thấy được thông điệp này khi trò chuyện với khách hàng. Nếu học được cách lắng nghe, anh sẽ hiểu điều đó như vợ anh.

Cô ấy đã lắng nghe!

Sắp xếp tổ chức của bạn bằng giá trị của việc lắng nghe. Tìm hiểu để điều chỉnh suy nghĩ của mình phù hợp với sự quan tâm và tâm trạng của từng khách hàng. Và đôi khi hãy thử im lặng.

Ngôn từ cũng có những giới hạn riêng

Các tín hiệu thị giác và hình thể đôi khi mạnh hơn ngôn từ. Hãy chắc rằng ngôn từ của bạn không mâu thuẫn với những thông điệp không lời, như:

• Nhân viên nói: “Welcome (chào mừng anh/chị)” khi ngôn ngữ hình thể của họ biểu đạt rằng “Go away! (Hãy cút đi)”

• Nhân viên tiếp tân ngồi quay lưng lại phía khách hàng đi tới, hoặc ngay cả khi ngồi đúng hướng, họ cũng quá chú tâm vào màn hình máy tính không nên được xếp ngồi ở vị trí đón tiếp.

• Một tòa nhà văn phòng với những đoạn dốc đầy trở ngại hay những cánh cửa nặng nề khó mở (Điều đó nói gì với những khách hàng ngồi xe lăn, bị viêm khớp, hay đang đẩy xe nôi trẻ em).

• Những vật nhỏ gắn vào khóa hay chìa khóa cũng vô tình lăng mạ khách hàng: ví dụ, một cái mở nắp chai được gắn cố định vào sợi dây để phòng mất trộm ở một khách sạn 4 sao?!

Điều đó là có thật, trong chuyến du lịch mới đây, chúng tôi bắt gặp một cái mở nút chai được "xích" vào bàn của một quán bar mini trong một khách sạn cao cấp. Hãy chắc là bạn không có ẩn ý rằng khách hàng không hề đáng tin cậy. Nếu bạn có ý đó, sẽ khó lấy lại lòng tin và lòng trung thành của khách hàng.

Hãy hành động, đừng nói suông

Đừng chỉ nói suông những lời sáo rỗng với khách hàng. Việc nhận được những lời hướng dẫn khó hiểu và khó nhớ khiến khách hàng phiền lòng. Khi một khách hàng hỏi đường, hãy dẫn họ đến tận nơi bằng hành động tự nhiên.

Khi những khách hàng sang trọng (chuyên đi bằng chuyên cơ riêng) tại khu nghỉ dưỡng siêu cao cấp Capella của Leonardo hỏi khu vực nhà vệ sinh, Leonardo cho biết: "Thay vì nói với họ "Ngài hãy đi xuống hành lang, rẽ phải, đi thêm 15 bước rồi rẽ trái", chúng tôi đưa họ tới tận nơi. Sau đó, chúng tôi để họ có thời gian riêng tư". Tiêu chuẩn dịch vụ tại Capella nói lên rằng: "Dẫn khách hàng tới tận nơi mà họ có thể thấy thoải mái với những chỉ dẫn hoặc đã thấy rõ đích đến."

Quan điểm này đã lan truyền tới các cơ sở dịch vụ hàng đầu khác. Theo như Phoebe Damrosch, cựu nữ nhân viên của nhà hàng 4 sao, Per Se của Thomas Keller thì quy tắc số 20 trong hướng dẫn của Keller đó là "Khi được hỏi, hãy dẫn khách tới nhà vệ sinh thay vì chỉ dẫn" (Phoebe cũng đề cập đến 'tác dụng phụ' mà chúng ta chưa từng gặp: Một số thực khách nam có thể sẽ bối rối vì hiểu nhầm rằng cô định đi theo họ vào trong nhà vệ sinh và giúp đỡ.)

Ngôn ngữ điện thoại, Internet và các hướng dẫn truyền thông

• Dưới đây là lời khuyên của chúng tôi cho việc sàng lọc các cuộc gọi của bạn: Đừng bao giờ làm điều đó! Hãy cố gắng để không ai, không phòng ban nào trong doanh nghiệp của bạn chặn các cuộc gọi.

Đây có lẽ là ý tưởng không được hoan nghênh nhất của chúng tôi.

Khi những khách hàng lần đầu nghe qua nó, họ thường cho rằng chúng tôi thật điên rồ. (Bạn có thấy thế không?) Nhưng kinh nghiệm của chúng tôi lại cho thấy, chính sự thay đổi này rất có thể nâng cao sự hài lòng của khách hàng – thêm vào đó là hiệu quả và lợi nhuận gấp bội cho tổ chức của bạn.

Sàng lọc cuộc gọi có gì sai? Vâng, không có gì đẩy khách hàng (và cả những đồng minh kinh doanh) xa lánh bạn nhanh hơn việc khiến họ phải quay trở lại nhiều lần trước khi bạn trao đổi với họ. Nếu ai đó muốn nói chuyện với bạn, hãy để họ làm điều đó. Nếu không phải người họ cần, bạn có thể nhanh chóng và lịch sự chuyển cuộc gọi của họ đúng hướng. Kết quả của điều đó sẽ khiến bạn kinh ngạc đấy!

Và bạn sẽ làm gì nếu thực sự cần chặn những cuộc gọi? (Nếu như bạn là Jeff Bezos – CEO của Amazon.com, và các nhà cung cấp tiềm năng sẽ không cho bạn bất cứ khoảnh khắc yên ổn nào, ngay cả khi bạn không phải là người họ cần nói chuyện). Ít nhất, hãy tạo ra một giao thức sàng lọc kín đáo để giữ được tình cảm của người gọi đến.

Cách chặn khiếm nhã: "Ai gọi đấy?" (Cho dù có hay không cụm từ "please" (xin vui lòng) theo sau đầy miễn cưỡng). "Ông ấy có biết vì sao anh/chị gọi không?", "Anh/chị đang ở cùng với ai đó?", "Mục đích của anh/chị là gì?"

Cách chặn nên dùng: "Vâng ạ! Tôi có thể báo với ngài Bezos là ai đang gọi được không ạ? (thực tế, người gọi điện không cần phải gặp Jeff. Nhưng họ không giận dữ hay phiền lòng. Họ không có cảm giác vấp phải rào cản cần vượt qua – dù rằng, thực tế là có.)

Bằng cách này, chúng tôi nói chuyện với đúng người cần nói. Leonardo và Micah cũng như những nhà điều hành tài năng nhất chúng tôi từng gặp trong sự nghiệp của mình đều không bao giờ chặn điện thoại. Trong lịch sử, nhiều gã khổng lồ của ngành công nghiệp, phải kể đến cả Sam Walton, đều nổi tiếng là những người có thể liên lạc được. (Chúng tôi đã phát hiện ra rằng Sam không thể yên nghỉ khi một vài năm sau đó, WalMart thông báo rằng khách hàng trực tuyến bị từ chối hỗ trợ khi thậm chí công ty có đến 800 điện thoại hỗ trợ hoạt động như một phần của chương trình chính thức "Customer Contact Reduction – Giảm thiểu Liên hệ Khách hàng").

• Để có những "cuộc điện thoại thân thiện", bạn cần phải nhấc máy!

Dù bận rộn với việc tìm chọn ngôn từ thích hợp, nhưng bạn cũng cần thiết lập các bước đi đúng đắn. Trả lời điện thoại khi chuông reo: một hoặc hai hồi chuông là tốt nhất và cố gắng không đợi đến nhiều hơn ba hồi chuông.

Vì sau 3 hồi chuông, tức khoảng 20 giây, người gọi bắt đầu băn khoăn. Sau 5 hay 6 hồi chuông, họ bắt đầu nản. Sau 8 hay 9 hồi, họ khá bực mình. Sau 11 hay 12 hồi, đương nhiên họ sẽ tức giận và gác máy. Hãy giải thích những nguyên nhân đó cho nhân viên và họ sẽ sẵn lòng chấp nhận chính sách "không quá 3 hồi chuông" bởi họ hiểu được cách để giảm thiểu những băn khoăn của khách hàng.

Trong không gian ảo, có những tín hiệu tương tự như hệ thống trả lời điện thoại kịp thời. Những điều dưới đây có vẻ rõ ràng, nhưng lại khá khó khăn đối với chúng tôi, bởi chúng tôi luôn thấy những bất ngờ tiêu cực trong đó. Bạn có chắc những mẫu "yêu cầu thông tin" trên website của bạn thực sự hiệu quả nếu khách hàng không hề điền chúng? Và nếu ngay cả khi chúng được điền đầy đủ? Bạn có thể ngạc nhiên khi biết rằng chỉ vì một lỗi quy trình, nó chẳng mang lại bất kỳ hiệu quả nào. Hoặc, tồi tệ hơn, nếu chúng trì hoãn một điểm nào đó trong quy trình và phản hồi cùng lúc vài ngày sau – đó là khoảng trống không thể chấp nhận được trên trang web. Vào thời điểm đó, những thất bại của dịch vụ này là vô hình, nhưng chúng sẽ lộ rõ dưới hình thức đình trệ tăng trưởng của công ty.

Đội ngũ kỹ thuật của bạn có thể hỗ trợ bằng các hệ thống thử nghiệm tinh vi và "thống kê hợp lý" để ngăn chặn những vấn đề này là hành động rất quan trọng. Nhưng xin vui lòng bổ sung những việc này với thực tế đơn giản là kiểm tra bất cứ lúc nào bạn có cảm giác bất ổn: Hãy tự mình trải nghiệm tất cả mọi thứ, như thể bạn là một khách hàng hoặc khách hàng tiềm năng. Lặp lại việc này nhiều lần và ngẫu nhiên. Chính kỹ thuật "không tin ai" sẽ đặt bạn vào nhóm thiểu số những người thực sự biết hệ thống của họ hoạt động dựa trên quan điểm của khách hàng.

• Trên Internet, không ai phân biệt bạn với máy móc (hãy bước ra để chứng minh điều đó).

Nhiều doanh nghiệp sử dụng các thủ thuật Internet như một cách để thay thế cho cá nhân họ. Và kết quả là, ngay cả những nhân viên dịch vụ khách hàng trực tiếp cố gắng thu hút khách hàng trực tuyến cũng có thể gặp phải sự hoài nghi quá mức. Có nhiều cách để biến những kỳ vọng tiêu cực thành lợi thế của bạn – bằng

cách đảo chiều chúng trong tư duy của họ theo cách rõ ràng. Dưới đây là một vài ví dụ:

• Nếu bạn gửi đi một thông điệp điện tử hàng loạt, hãy viết chúng sao cho khách hàng có thể lập tức tiếp cận với một người cụ thể.

Nếu bạn là một trong số 60.000 người đã yêu cầu nhận được e-mail kinh doanh tự động từ Micah Solomon hàng tháng, hãy thử đáp lại một trong những thông điệp đó. Ai sẽ trả lời thư của bạn? Một Micah "thật" (hãy xem phần dưới xem Micah giải thích cách ông làm điều đó trong khi vẫn điều hành các công việc khác hàng ngày). So sánh điều đó với nhiều thương nhân trực tuyến thường gửi những e-mail hàng loạt bắt đầu và kết thúc bằng những câu như:

"Please, do not reply to this message." (Xin đừng hồi đáp thư này!)

Với các khách hàng, điều đó chẳng khác nào câu nói:

"Hush now, customer: Don't distract us while we we're busy counting the money you paid us!" (Thôi đi: Đừng làm phiền chúng tôi khi chúng tôi đang bận đếm tiền mà bạn đã trả cho chúng tôi!)

Cho dù hệ thống e-mail của bạn có khả năng, hiệu quả hay kỹ thuật như thế nào; nếu chúng khiến bạn có vẻ lạnh lùng hay máy móc, quan hệ của bạn với khách hàng sẽ khó suôn sẻ.

• Nếu Website của bạn có tính năng "live chat" (chat trực tiếp), hãy chắc rằng bạn bố trí việc đó bằng người thực.

Ngay cả khi bạn đã bố trí những nhân viên giỏi nhất, giàu kinh nghiệm nhất, người dùng vẫn sẽ coi nhẹ giá trị dịch vụ của bạn nếu bạn không dùng tên đầy đủ. Thậm chí một nhân viên duyên dáng, đáng mến nhất của bạn sẽ tạo ra một chiếc "gông" vĩnh viễn cho bạn ở trên mạng vì đã gõ "Xin chào, tôi là Jane ở công ty X). Khách ghé thăm trang web sẽ cho rằng "Jane" là hệ thống trả lời tự động, hoặc thậm chí là một chương trình máy tính! – chuyên gửi những tư vấn tự động cho khách hàng mà không quan tâm xem họ có nghe lại lần nữa không. Hoài nghi này không phải do lỗi của Jane của bạn. Đó là lỗi của các Jane nhân tạo trước đó. Nhưng điều này có thể khắc phục dễ dàng bởi việc nói rõ cô ấy là: Jane Chang-Katzenberg.

• Trước khi ấn nút "Gửi", hãy chắc chắn mỗi e-mail đều bắt đầu đúng bước.

Bạn sẽ không bao giờ bắt đầu một lá thư tay nếu thiếu những từ lời chào ("…thân mến" – "…kính mến",…). Vì thế cũng đừng quên chúng trong các e-mail. Ngay cả cách chào, "Yo Mark!" (Chào Mark!) (tùy vào hình thức hoạt động của doanh nghiệp và mối quan hệ khách hàng) cũng là một cách mở đầu còn tốt hơn bắt đầu lạnh nhạt chỉ với tên của người nhận "Mark …" Hãy thử nguyên tắc đơn giản này và bạn sẽ cảm thấy các mối quan hệ trên Internet của bạn được hâm nóng dần lên.

Thêm một chút tương tác người thực vào e-mail hàng loạt tốn ít thời gian hơn bạn nghĩ

Với danh sách e-mail khách hàng 60.000 người, bạn có thời gian để trả lời lần lượt từng thư cá nhân không?

Micah đã làm được. Ông thấy việc đó ít khó khăn hơn chúng ta vẫn nghĩ và cũng gợi ý bạn nên thử cách đó. Ông giải thích:

"Hầu hết khách hàng yêu cầu nhận được e-mail thông tin hay bán hàng hàng tháng của tôi không cảm thấy cần thiết phải giao tiếp với tôi. Vì vậy, nếu họ trả lời bằng cách nhấp vào liên kết tự động mà họ dự định bấm vào (như bất cứ lời đề nghị nào của tháng này). Tuy nhiên, nếu ai đó thấy không hài lòng với dịch vụ của chúng tôi, tôi thấy họ có thể trao đổi trực tiếp với tôi ngay lập tức, thay vì phải thông qua bất kỳ bộ phận nào. Bởi vì tôi hy vọng rằng chúng tôi có thể giải quyết vấn đề ngay lập tức, hoặc chuyển vấn đề đến một người chuyên trách nhiệm vụ đó. Đó là lý do tại sao tôi chắc chắn rằng việc nhấp chuột vào nút "Phản hồi" hoặc liên kết "Micah" sẽ gửi một thông điệp trực tiếp đến tôi."

"Điều đó không tốn nhiều thời gian của tôi. Chỉ có một vài người sử dụng lựa chọn này, và không khó khăn để thiết lập cách thức này – cho dù nhà cung cấp Internet của bạn đã nói gì với bạn."

4
CỨU VÃN

Xoay xở với những sự cố dịch vụ

Sự cố dịch vụ là điều không thể tránh khỏi. Một trận bão tuyết có thể khiến bạn lỡ mất hạn chót chuyển hàng cho khách. Một người bồi bàn vô tình làm đổ khay đồ ăn/thức uống lên người khách. Hệ thống máy tính trục trặc. Một người quan trọng rời đi khi bạn không chú ý – vào cái ngày duy nhất mà bạn không thể sắp xếp lại báo cáo tình hình.

Tất cả những điều này có thể là tin tốt.

Sự cố dịch vụ không hề dễ chịu chút nào và đòi hỏi quy trình huấn luyện xử lý tỉ mỉ. Nhưng bạn có thể tìm thấy cơ hội ẩn sau những thời điểm tồi tệ xảy ra với công ty: cơ hội kéo khách hàng gần lại với bạn hơn. Theo đó, bạn có thể học cách giải quyết các sự cố dịch vụ thành thạo, khiến chúng giúp bạn xây dựng hệ thống khách hàng trung thành. Các phương pháp của chúng tôi được liệt kê dưới đây:

Phương pháp "bà mẹ người Ý"

Nguyên mẫu của một bà mẹ người Ý đáng ngưỡng mộ là linh hồn của cách tiếp cận khôi phục dịch vụ của chúng tôi. Hình ảnh một phụ huynh chan chứa yêu thương khi đứa con bé bỏng đang tập đi bị vấp ngã:

"Ôi, con yêu, nhìn này! Con xước hết đầu gối rồi đấy, cưng yêu của mẹ; nào, để mẹ thổi chỗ đau nào. Chúng ta sẽ xem TV nhé? Kẹo mút của con đây, để mẹ băng bó cho con nào!"

Trừ khi đứa bé khóc, nếu không đó là cách chúng tôi khuyên bạn

phản ứng với những thất bại trong dịch vụ của mình.

Cách phản ứng này không có gì lạ lẫm bởi vì hầu hết những cuộc tháo gỡ vướng mắc dịch vụ dường như được dựa trên những gì được gọi là phương pháp Phòng xử án:

Hãy sắp xếp các sự kiện của tình huống này. Góc độ "vấp ngã" tại thời điểm đó là bao nhiêu, anh có mặc "đồ bảo hộ" thích hợp như "hướng dẫn" sử dụng khi đầu gối của anh cọ trên đường không? Và tôi cần biết, anh bạn trẻ: Anh có vượt quá tốc độ cho phép không?

Bốn bước để khôi phục dịch vụ tốt

Phản ứng như một quan tòa là thói quen khó phá bỏ của những nhà cung cấp dịch vụ. Để kéo đội ngũ nhân viên của bạn ra khỏi con đường mòn và đảm bảo họ sẽ không bao giờ quay trở lại đó, hãy giải quyết mỗi sự cố dịch vụ theo một trình tự từng bước cụ thể như sau:

1. Xin lỗi và xin được tha thứ.

2. Cùng với khách hàng xem xét lại khiếu nại.

3. Sửa chữa các vấn đề và theo dõi sát sao: Sửa chữa các vấn đề trong 20 phút sau đó hoặc theo dõi trong 20 phút sau khi sửa chữa để kiểm tra giúp khách hàng và giải thích những tiến triển đã được thực hiện. Theo dõi sau khi sửa chữa hoàn tất để thể hiện sự quan tâm và thái độ coi trọng khách hàng.

4. Ghi nhận vấn đề thật chi tiết để có thể khắc phục vĩnh viễn các khiếm khuyết tương tự bằng cách làm rõ các xu hướng.

Hãy tìm hiểu chi tiết các bước nêu trên.

Bước 1: Xin lỗi và xin được tha thứ. Đó phải là một lời xin lỗi cá nhân, chân thành, không máy móc. Có rất nhiều cách sáng tạo và truyền cảm để thể hiện rằng bạn đã nhận ra và hối tiếc về những trải nghiệm tồi tệ của khách hàng.

Một khách hàng muốn gì từ một lời xin lỗi? Anh ta muốn được lắng nghe cẩn thận. Anh ta muốn biết bạn xin lỗi chân thành. Anh ta muốn biết bạn nghĩ anh ta đúng, ít nhất ở góc độ nào đó. Anh ta muốn biết bạn đang tiếp thu ý kiến một cách nghiêm túc.

Tóm lại, anh ta muốn bạn coi trọng anh ta.

Điều đó có nghĩa rằng bí quyết cho một lời xin lỗi hiệu quả, để giữ chân khách hàng chính là việc tỏ ra bạn đứng cùng phía và chia sẻ quan điểm với họ ngay từ đầu.

Ưu tiên gỡ rối những quan điểm thiển cận của nhân viên

Khi nhân viên của bạn lần đầu nghe thấy bạn đứng về phía khách hàng, đừng kỳ vọng rằng họ sẽ hài lòng. ("Có phải sếp muốn đổ lỗi cho mình?" "Sếp tin vào những lời lẽ biện minh cho sự việc phát ra từ miệng kẻ ngớ ngẩn đó sao?"). Bạn phải giải thích với họ rằng các bạn cần thông cảm và thậm chí đề cao vị trí của khách hàng trong câu chuyện. Giải thích rằng khách quan mà nói thì khách hàng có thể đúng hoặc không đúng, nhưng các bạn sẽ phải đồng tình với quan điểm của khách hàng vì họ là Thượng đế – họ trả lương cho bạn và là nguồn thu nhập của toàn công ty.

Đó là bản chất con người, vì thế lời giải thích này cần lặp đi lặp lại thường xuyên.

Hãy chú ý tới cách xin lỗi của bạn, bởi nếu lời xin lỗi không chân thành sẽ khiến khách hàng xa lánh bạn.

Nếu giống như những người khác, đôi khi bạn vờ như xin lỗi chân thành, nhưng thực tế lại đang ém một lí lẽ phòng thủ ngôn ngoan. Hãy học cách phát hiện ra những lời xin lỗi giả mạo của bản thân và nhân viên – để bảo vệ mối quan hệ của bạn với khách hàng.

Những lời xin lỗi giả mạo có thể rất tinh vi. Một số sẽ không tự lộ diện cho tới khi bạn suy xét cẩn thận. Ví dụ, hãy xem xét một lời xin lỗi dường như khá đơn giản sau: "Xin hãy chấp nhận lời xin lỗi của tôi". Nếu câu nói đó được thốt lên một cách vội vã, vô cảm, nó chẳng khác nào một mệnh lệnh: "Chấp nhận lời xin lỗi của tôi và cùng nhau kết thúc mớ hổ lốn này. Chúng tôi còn nhiều việc khác!"

Thêm một ví dụ nữa về lời xin lỗi giả tạo đầy ẩn ý: "Nếu những gì anh/chị nói là đúng, tôi rất lấy làm tiếc" có thể được hiểu là: Này anh/chị, các vị khách đáng mến, anh/chị chỉ là những kẻ đặt điều."

Hay như: "Tôi rất lấy làm tiếc khi nghe điều đó. Những lễ tân của chúng tôi rất tuyệt vời. Vì thế, tôi lấy làm ngạc nhiên khi thấy anh/chị không hài lòng" có thể hiểu là: Nếu anh/chị không hài lòng với cô ấy, thì anh/chị chẳng thể hài lòng với ai."

Bí quyết cho lời xin lỗi hiệu quả là "kéo dài" lời xin lỗi ra tới khi

khách hàng bắt đầu thực sự kết nối với bạn. Việc kéo dài lời xin lỗi ban đầu có thể bất tiện và gây khó khăn cho nhân viên. Một phần bởi các nhà cung cấp dịch vụ có xu hướng hành động theo định hướng có sẵn: Họ cố nhiên muốn nhảy vào và sửa chữa mọi thứ ngay lập tức. Đương nhiên, điều đó rất tốt, nhưng quy trình khắc phục, cứu vãn sự cố dịch vụ không chỉ là một quá trình lặt vặt vô nghĩa. Đó là thời điểm nhạy cảm và riêng tư trong một mối quan hệ. Hãy kết nối với khách hàng một cách tình cảm, chân thành và xin lỗi dần dần.

Làm chậm tốc độ những lời xin lỗi sẽ dễ dàng hơn nếu được luyện tập, và kết quả của kỹ thuật này xứng đáng để bạn đầu tư: Sự tức giận của khách hàng dần nhường chỗ cho những điều tốt đẹp hơn. Khi một lời xin lỗi không vội vàng dần xoa dịu cơn giận dỗi của khách hàng, cô ấy sẽ tự phát đi tín hiệu rằng cô ấy bắt đầu thấy gần gũi với bạn bằng những câu nói như: "Tôi biết đó không phải là lỗi của riêng anh/chị". Nhịp điệu cải thiện tình huống này "bật đèn xanh" cho bạn chuyển sang bước thứ 2.

Bước 2: Giải quyết phàn nàn cùng với khách hàng . Trong bước 1, bạn đã hình thành kết nối với khách hàng của mình. Sang bước 2, những cảm xúc hợp tác đó sẽ tạo cơ hội cho bạn khám phá những nhu cầu của cô ấy để có được kết quả tốt đẹp.

Hiểu rõ vấn đề của khách hàng thường đòi hỏi bạn phải đặt những câu hỏi ban đầu – thậm chí đặt những câu hỏi khiến khách hàng khó chịu như "Anh/chị chắc mình đã gõ đúng mật khẩu rồi chứ?". Chúng ta gọi đó là các câu hỏi DYPII (Did You Plug It In? – Anh/chị đã cắm phích điện chưa?). Những câu hỏi DYPII có khả năng khiến khách hàng giận dỗi. Và nếu bạn đưa ra các câu hỏi kiểu này trước khi hoàn tất bước 1, khách hàng sẽ coi đó là sự xúc phạm. Nhưng sau khi bạn đã hình thành nên kết nối cảm xúc trong bước 1, những câu hỏi này thường tạo cảm giác hợp tác và dễ chịu hơn.

Lúc này, hãy tiếp tục với các câu hỏi DYPII. Đừng vội đi thẳng vào việc giải quyết vấn đề.

Bạn và khách hàng sẽ cùng nhau đạt được điều đó sau.

Ngôn từ cứu vãn dịch vụ

Ngôn từ, như đã được đề cập trong chương 3, rất quan trọng trong quy trình phục hồi dịch vụ và cần được liệt kê trong cuốn từ điển mà bạn xây dựng cho doanh nghiệp của mình. Những điều nhỏ bé

đó có ý nghĩa rất lớn đối với bạn khi tìm cách khắc phục dịch vụ: Bạn sẽ chẳng bao giờ thành công nếu thiếu đi những câu từ đúng mực. "Tôi rất lấy làm tiếc, tôi xin lỗi" là những câu từ, thể hiện sự chân thành mà khách hàng muốn nghe. Những câu nói kiểu như: "Đó là chính sách của chúng tôi" và những gì ám chỉ "Anh/chị nhầm rồi" cần tuyệt đối tránh nhắc tới.

Nếu trong thực tế khách hàng sai, hãy thể hiện thiện chí làm rõ điều đó (như các vấn đề liên quan đến an toàn hoặc pháp lý), bạn cũng cần những ngôn từ diễn đạt tế nhị như "Hồ sơ của chúng tôi cho thấy..." hoặc "Có lẽ..." để cô ấy có thể nhận ra lỗi của mình mà vẫn giữ thể diện cho khách hàng.

Thực tế, câu hỏi DYPII cổ lỗ có thể được diễn đạt theo cách "Có lẽ dây điện bị lỏng, anh có thể giúp tôi kiểm tra xem nó được cắm chặt vào ổ chưa?"

Bước 3: Sửa chữa vấn đề và tiếp tục quan sát. Như vậy, bạn vừa quyết định thay thế một dịch vụ hoặc sản phẩm không đạt tiêu chuẩn. Đó là một bước đi đúng hướng, nhưng chỉ là bước đầu tiên. Hãy luôn nhớ rằng khách hàng vẫn có ấn tượng không tốt với những căng thẳng, bất tiện, và chậm trễ mà công ty bạn mang lại. Việc đơn thuần chỉ đưa lại những gì khách hàng mong nhận được sẽ không thể khôi phục sự hài lòng của họ ngay lập tức.

Một nguyên tắc quan trọng trong việc sửa chữa một sai lầm là triệt tiêu cảm giác bị đối xử bất công hoặc thất vọng của khách hàng. Bạn có thể làm điều này bằng cách mang lại điều gì đó đặc biệt cho họ.

Bạn có thể tìm được cách lấy lại nụ cười trên khuôn mặt của bất kỳ khách hàng nào, cho dù là việc nâng cấp miễn phí hoặc một đề nghị sáng tạo hơn như cơ hội gặp riêng để tham khảo ý kiến của chuyên gia trong đội ngũ nhân viên của bạn. Phối hợp với khách hàng gặp vấn đề để tìm ra giá trị bồi thường thích hợp cho họ, hoặc sử dụng sáng kiến của bạn để chọn lựa được hướng đúng đắn.

Những điều đặc biệt của bạn sẽ làm thay đổi bản chất tự nhiên của sự kiện đối với khách hàng: Những nỗ lực đặc biệt và sáng tạo của bạn dành cho họ sẽ trở thành điểm nổi bật trong bức tranh về sự kiện mà họ vẽ cho bản thân và những người khác, dù trực tuyến hay ngoại tuyến, và từ đó bản chất của vấn đề sẽ thay đổi về căn bản.

Với nhiều khách hàng, sự bồi thường có giá trị nhất không phải là vật chất. Một số khách hàng phản hồi tích cực nhất để có thể giúp cải thiện công ty của bạn. Mong muốn đầu tiên của những khách hàng này là giúp cho dịch vụ của bạn tốt đẹp hơn, bảo vệ khách hàng tương lai tránh được những sai lầm tương tự, hoặc cảm thấy yên tâm khi thấy lời khuyên của họ quan trọng đối với bạn. Họ thường là những người có ý tưởng sâu sắc giúp cải thiện công việc kinh doanh của bạn. Vì vậy, khi khách hàng có ý kiến, hãy lắng nghe thận trọng và tán thưởng những đề nghị mà bạn nhận được và thể hiện rằng bạn lưu tâm xem xét các ý tưởng đó của họ.

Khách hàng thể hiện thái độ phê bình hoặc đề nghị thường bày tỏ mong muốn được đóng góp cho công ty của bạn. Theo một cách nào đó, họ coi mình như là những tình nguyện viên. Kết nối này hướng họ dần trở nên trung thành hơn với bạn một cách đáng kể. Đừng phí cơ hội gắn kết với khách hàng sau một sản phẩm/dịch vụ "lỗi".

Các nhân tố của quy trình "theo dõi"

Rất nhiều cách tiếp cận quy trình theo dõi phù hợp với các dịch vụ khác nhau, nhưng tựu chung lại, chúng thường gồm 3 yếu tố: tức thì, nội bộ và phối hợp. Mục đích của các yếu tố này nhằm đảm bảo sự khôi phục luôn đi đúng hướng để khách hàng cảm thấy được chăm sóc phù hợp, cũng như tổ chức của bạn chiếm được lòng trung thành của họ.

Theo dõi tức thì (Immediate Follow-Up). Nếu bạn đã tự mình xử lý các vấn đề, hãy kịp thời cùng khách hàng kiểm tra sau khi giải pháp được đưa ra. Điều này nhấn mạnh mối quan tâm của bạn đối với họ. Nó cũng cho phép bạn nắm được vấn đề vẫn chưa được giải quyết. Theo dõi tức thì cũng rất quan trọng khi bạn chuyển vấn đề của khách hàng cho người khác xử lý phù hợp. Ví dụ, bạn làm việc trong bộ phận bán hàng. Một khách hàng gọi cho bạn (vì cô ấy biết bạn) để báo rằng mình gặp bất tiện do một trục trặc trên trang web của công ty bạn.

Đương nhiên, bạn cần giao vấn đề mang tính giải pháp kỹ thuật này cho bộ phận IT. Nhưng bạn có biết việc bộ phận IT sẽ giải quyết vấn đề triệt để? Cô ấy có cảm thấy được các kỹ thuật viên chăm sóc hay không? Bạn sẽ chỉ có câu trả lời nếu kiểm tra lại. Khách hàng muốn bạn, đồng minh ban đầu của họ giám sát những thắc mắc như vậy, chứ không phải là ai đó trong bộ phận IT, cho dù bạn biết rõ là nhân viên IT là người có kỹ năng phù hợp để giải quyết vấn đề đó.

Theo dõi nội bộ (Internal Follow-up). Những người khác trong tổ chức của bạn cần được cảnh báo tức thì về trải nghiệm không mấy vui vẻ mà khách hàng vừa trải qua. Sau đây là lý do tại sao việc cảnh báo đó lại là tiêu chuẩn của các doanh nghiệp vượt trội:

• Nhân viên của bạn sẽ biết rằng bất kỳ tương tác tiếp theo với khách hàng này cần được kiểm tra cẩn trọng hơn, vượt xa quy trình kiểm soát chất lượng thông thường.

• Nhân viên của bạn được báo hiệu để phản hồi khách hàng một cách thích đáng sau vấn đề vừa diễn ra. Trách nhiệm của khách hàng không phải là giải thích lại vấn đề của họ, trừ phi họ muốn thế. Bạn cũng không thể bắt anh ta tỏ ra "vui vẻ" cho hợp với những dự tính không chuẩn xác của nhân viên. Những nhân viên này phải sẵn sàng chú ý tới trải nghiệm vừa qua của khách hàng. Ví dụ, trong tình huống này, một nhà hàng có thể linh hoạt xoa dịu những cảm xúc của khách hàng bằng câu từ thích đáng của người quản lý hay chủ nhà hàng: "Sự có mặt của quý khách rất có ý nghĩa với nhà hàng và chúng tôi rất cảm kích trước sự kiên nhẫn của quý khách tối nay. Chúng tôi rất tiếc vì để quý khách phải chứng kiến sự lộn xộn này và hy vọng sẽ làm hài lòng quý khách trong những lần tới". Điều đó đánh bại lời chào gây khó chịu "Quý khách hài lòng với buổi tối hôm nay chứ?" – câu hỏi này không những không hiệu quả mà còn mang lại tác dụng ngược.

• Bạn có thể đánh dấu hồ sơ của khách hàng không may mắn này để cung cấp những ưu đãi đặc biệt vào lần ghé qua hay giao dịch tiếp theo – thậm chí ưu đãi đặc biệt đó chỉ để nhận được một cái nhìn cảm thông hay nụ cười chia sẻ với những gì bạn đã làm.

Phối hợp (Wrap-up): Củng cố mối quan hệ với khách hàng một lần nữa bằng một lá thư hoặc một cuộc điện thoại khi vấn đề đã được giải quyết xong: "Tôi lấy làm tiếc khi anh/chị phải trải nghiệm vấn đề này. Rất vui vì anh/chị là khách hàng của chúng tôi, và mong được chào đón anh/chị trở lại vào ngày gần nhất". Bạn cũng có thể làm điều này bằng cách gửi e-mail nếu bạn đang kinh doanh trực tuyến, nhưng phải nói rằng, nó không có hiệu quả tương tự.

Bước 4: Ghi chép vấn đề thật chi tiết. Bạn muốn tự thưởng một cái thở phào nhẹ nhõm sau khi giải quyết xong vấn đề với khách hàng cũng là điều dễ hiểu. Nhưng hãy chắc rằng nhân viên của bạn được huấn luyện để ghi chép lại chúng cẩn thận mỗi khi có vấn đề tương tự xảy ra, một cách chi tiết nhất có thể trước khi vấn đề đi vào quên lãng. Chúng ta gọi đó là "bản tường trình". Hãy thận

trọng bởi cách duy nhất để ngăn chặn các vấn đề nghiêm trọng lặp lại là ghi chép chúng để phân tích cẩn thận về sau.

Tùy theo lĩnh vực kinh doanh của bạn, các bản tường trình này có thể được thực hiện bằng công nghệ cao hay đơn giản. Thông tin ban đầu có thể được chuyển tới hộp góp ý, mẫu góp ý hay báo cáo bằng lời, hoặc được nhập trực tiếp vào phần mềm giải quyết vấn đề cuối cùng. Dù hình thức tường trình như thế nào đi chăng nữa, thì tài liệu ghi lại cần phải đầy đủ các thông tin chi tiết. Các chi tiết cụ thể sẽ phụ thuộc vào công việc kinh doanh của bạn, nhưng chúng thường bao gồm những ghi chú về thời gian, loại sản phẩm hay dịch vụ, mức độ bận rộn của doanh nghiệp bạn lúc đó và chi tiết về trường hợp của khách hàng.

Mục đích sử dụng những bằng chứng này nhằm xác định xu hướng hoặc mô hình tiềm ẩn sau những nguyên nhân bề nổi. Ví dụ, bạn chú ý thấy một vấn đề thường nảy sinh vào khoảng 3 giờ 30 phút chiều thứ Tư, khi Billy đang làm việc. Điều đó khiến bạn cân nhắc xem Billy có bỏ lỡ một phần chương trình huấn luyện cụ thể nào hay không. Hay nếu vấn đề chỉ xảy ra trong tầm 8 giờ 30 phút đến 9 giờ 30 phút sáng, bạn sẽ biết rằng thang máy vận chuyển hàng hóa luôn được bảo trì tại thời điểm đó dẫn đến việc đình trệ dịch vụ. Hay các khiếu nại thường xuyên liên quan đến loại cần gạt nước mà bạn cung cấp, nhưng chỉ tại các đại lý ở miền Đông và Trung Tây, nước Mỹ, giúp bạn khám phá ra tương tác giữa những con đường rải muối với loại gạt nước bạn có trong kho. Hay những phàn nàn chỉ xuất hiện khi bạn vượt quá 90% khả năng phục vụ khách hàng của mình, giúp bạn nhận ra rằng doanh nghiệp của bạn cần học hỏi cách điều hành doanh nghiệp hiệu quả ở khoảng trên 90% khả năng (như một công viên Disney có thể làm được), hoặc bạn có cần bổ sung nhân lực hay hạn chế lượng khách hàng.

Bạn nên bồi thường cho khách hàng như thế nào khi dịch vụ hay sản phẩm có vấn đề/trục trặc?

Điều đó còn tùy thuộc vào hoàn cảnh. Thực tế, sự tùy thuộc đó mang ý nghĩa quan trọng. Khách hàng có những giá trị và sở thích riêng – do đó, những người làm nhiệm vụ xoa dịu cơn giận dữ của khách hàng cần phải rất khôn khéo. Tuy nhiên, các bạn có thể tham khảo vài nguyên tắc dưới đây:

Hầu hết khách hàng hiểu rằng mọi thứ có thể và sẽ xấu đi. Họ không hiểu, không chấp nhận và không có cảm tình với những lời xin lỗi. Ví dụ, họ không quan tâm đến những biểu đồ tổ chức của

bạn: Họ không quan tâm đến việc bạn cho rằng vấn đề xuất phát từ một bộ phận khác.

Đừng hoảng hốt. Cảm giác tin tưởng và thân thiết của các khách hàng tăng lên sau khi vấn đề được xử lý thành công, so với việc bạn chưa từng vấp phải vấn đề ngay từ đầu. Việc xử lý vấn đề để lại cảm xúc khi bạn và khách hàng cùng chia sẻ trải nghiệm: Hai bên đã giải quyết được vấn đề nhờ quá trình hợp tác gần gũi với nhau.

Đừng giả bộ như bạn biết giải pháp mà một khách hàng muốn hay "nên" có. Hãy đặt câu hỏi. Và nếu khách hàng đưa ra yêu cầu thái quá hay vô lý, cũng đừng vội bỏ qua nó. Thậm chí, nếu yêu cầu đó không thể chấp nhận được, thì chúng ta vẫn có cách tìm kiếm giải pháp, hoặc điều gì đó tương tự đầy sáng tạo hơn.

Đừng cố thể hiện "công bằng" hay "công lý". Nguyên mẫu bà mẹ người Ý tận tình của chúng ta đâu cần xem con mình có bước vội trong lúc tập đi hay không trước khi an ủi bé, và cảm giác ấm lòng của khách hàng đối với một công ty cũng không phải vì sự công bằng. Tất cả chỉ vì họ muốn được đối xử đặc biệt.

Tìm hiểu vấn đề của khách hàng, nhưng đừng dùng chúng như cơ hội để kỷ luật hay giáo huấn nhân viên của mình trước mặt khách hàng. Điều đó có vẻ rõ ràng, nhưng lại xảy ra khá thường xuyên. Hãy chú ý tới lỗi này, đặc biệt khi bạn đang căng thẳng.

Đừng tưởng rằng bạn đang làm điều gì đó đặc biệt cho khách hàng trong khi đó là điều đáng lẽ ra họ được nhận từ đầu. Thời gian trôi qua không thể lấy lại. Còn cơ hội làm điều đúng đắn ngay từ đầu cũng chỉ có một mà thôi. Vì thế, hãy tái tạo những gì cần phải có. Sau đó, bạn cần tặng thêm cho khách hàng thứ gì đó đặc biệt, như bà mẹ người Ý băng bó đầu gối cho đứa con yêu của mình và tặng thêm cho bé một que kẹo. Nếu bạn không biết điều gì "đặc biệt" để tặng cho khách hàng, chỉ cần tỏ rõ bạn muốn tặng thêm thứ gì đó cho họ. Họ sẽ nói cho bạn biết để hai bên có thể cùng nhau quyết định điều đặc biệt đó là gì.

Hãy luôn hiểu rõ giá trị trọn đời của một khách hàng trung thành. Mỗi khách hàng trung thành có giá trị như một kho báu nhỏ đối với công ty của bạn nếu xem xét những mua sắm thông thường trong một hay hai thập niên qua. Chúng tôi đã nghiên cứu về giá trị để đời của khách hàng trong các công ty của mình cũng như các công ty khách hàng, và thường thấy rằng giá trị trọn đời của một khách hàng trung thành có thể lên tới 100.000 đô-la – và

trong một số trường hợp có thể hơn. Có lẽ trong doanh nghiệp của bạn, con số đó chỉ từ vài nghìn đô-la đến nửa triệu đô-la. Việc định giá có giá trị này rất đáng lưu tâm và ghi nhớ nếu bạn từng muốn nổi giận với khách hàng về một đơn đặt hàng lúc nửa đêm.

Dùng trải nghiệm của bản thân để chuẩn bị

Trong cuộc sống thường nhật của chúng ta, việc xử lý những hậu quả đáng tiếc của các dịch vụ/sản phẩm tấn công chúng ta mọi lúc, mọi nơi. Lời khuyên của chúng tôi: Hãy biến thế giới trở thành phòng thí nghiệm nghiên cứu cá nhân của bạn. Bất cứ lúc nào phải đối mặt với việc giải quyết vấn đề tồi tệ diễn ra với tư cách người tiêu dùng, hãy nghĩ tới nguồn gốc vấn đề và cách giải quyết vấn đề đó với tư cách nhà cung cấp. Bằng cách đó, bạn sẽ hạn chế được chu kỳ của những rắc rối mà bạn phải chịu đựng ở vị trí người tiêu dùng. (Và giờ đây, bạn đang sử dụng những trải nghiệm khó chịu của mình vì lợi nhuận của doanh nghiệp).

Sau đây là một ví dụ trong cuộc sống thường nhật của Leonardo. Vài năm trước, ông quyết định cải tạo lại tầng hầm trong nhà. Cũng như các bậc cha mẹ khác, ông thấy an toàn hơn nếu để bọn trẻ chơi với bạn bè của chúng ở nhà, nơi ông có thể kiểm soát được hoạt động của chúng. Ông quyết định làm điều đó thật thoải mái:

Tôi hỏi hai cậu nhóc của mình, "Các con muốn tầng hầm sẽ có gì nào?"

"Con muốn một quả bóng." Quá đơn giản.

"Con muốn một sân bóng rổ". Cái này không dễ mấy.

Cả hai cậu nhóc đều đồng ý rằng chúng muốn có một ti vi màn hình rộng ở đây. Và tôi – người cha tận tình, đã đến các cửa hàng điện tử, mua về một chiếc tivi màn hình rộng. Thành thực mà nói, cái giá quả là gây sốc. Và nó choán gần hết căn phòng.

Và giờ đây, khi người khác thấy những khuyết điểm của tôi quá lớn, thì bọn trẻ vẫn ở cái tuổi mà trong mắt chúng, tôi như một kị sĩ thời trung cổ với một con chiến mã tuyệt đẹp và bộ giáp sáng lòa gắn lông vũ đi kèm với thanh kiếm và chiếc khiên.

Và tôi – hiệp sĩ Leonardo – cùng lũ nhóc của mình tháo chiếc ti vi ra khỏi hộp. Chúng tôi đều rất phấn khích. Tôi cắm điện, nhưng không thấy động tĩnh gì. Ding: nhát chém đầu tiên vào áo giáp của tôi.

“Bố ơi, chuyện gì vậy? Chiếc ti vi làm sao vậy hả bố?”

Tôi trả lời: “Bố cũng không biết, nó không hoạt động”.

“Bố cũng không biết làm thế nào để nó chạy à?”

“Con trai à, bố biết chính xác cách làm nó hoạt động, nhưng chiếc này chẳng chịu hoạt động gì cả. Chúng ta thử kiểm tra các công tắc xem”.

Con trai tôi chạy ra kiểm tra các công tác. “Chúng vẫn bật, bố ạ!”

Tôi kiểm tra lại các công tắc. Ừ, vẫn bật mà.

Tôi lay phích cắm, chuyển phích cắm, chuyển cả tivi. Vẫn không có gì khác. Ding: một nhát chém nữa lên áo giáp của tôi.

Cuối cùng, tôi, vâng, hiệp sĩ Shrunkalot, thừa nhận thất bại: Chúng ta cần trả lại chiếc ti vi.

Thật phiền toái! Đặt chiếc ti vi lại vào hộp, mang ra ô tô, lái tới cửa hàng. Đi tới quầy dịch vụ khách hàng. Tôi không biết tại sao các cửa hàng điện tử lại làm vậy: Họ để những người kém thân thiện, hằn học nhất làm việc ở bàn dịch vụ khách hàng. Cửa hàng này cũng không ngoại lệ. Tôi nói với người đàn ông cáu kỉnh đó: “Xin chào, tôi mới mua cái tivi này nhưng nó không hoạt động”.

Gã miễn cưỡng rời mắt khỏi đống giấy tờ, nhìn tôi và nói một cách chậm rãi, “Ồ… ông đã cắm điện chưa?”

“Cắm điện à?” tôi giả vờ ngây thơ hỏi, “anh nói vậy là ý gì?”

Gã nhân viên dịch vụ khách hàng: “Ông biết đấy… ổ điện đó… ông đã cắm vào chưa?”

Lúc đó, tôi thừa nhận, tôi thực sự mất kiên nhẫn: “Không… tôi vừa từ rừng sâu đến đây vào tuần trước. Cái khái niệm “cắm điện” là sao? Tôi nghĩ thứ này tự động bật lên chứ!” (Yên lặng… gã nhân viên đang suy nghĩ nên làm gì tiếp – có nên gọi nhân viên bảo vệ không). “Đương nhiên, tôi có cắm điện. Loại câu hỏi kiểu gì thế không biết?”

Cuối cùng, gã cũng kiểm tra chiếc ti vi. Không hoạt động. Sau đó, gã đột nhiên tuôn ra những câu từ hoa mỹ, nhưng chúng chỉ xoay quanh việc thương hiệu ti vi này vẫn luôn tuyệt vời và đáng tin cậy ra sao. Chẳng có câu nào động đến khó khăn của tôi cả. Tôi bắt

đầu nghĩ rằng có phải do mình đã làm sai bước nào (tôi và lũ trẻ đã cắm điện chưa?). Cuối cùng, gã cũng đổi cho chúng tôi chiếc ti vi mới. Trước khi đặt nó vào ô tô, tôi còn yêu cầu, "anh hãy cắm điện và xem nó có hoạt động không". Nó hoạt động; tôi mang nó về.

Vậy là, họ đã khôi phục sản phẩm gốc. Nhưng tôi có hài lòng với quá trình này không? Tôi có thỏa mãn không?

Tất nhiên là không.

Ví dụ trên minh họa cho cách thức cứu vãn dịch vụ thất bại khi bạn không thực hiện theo các nguyên tắc và các bước mà chúng tôi đã vạch ra trong chương này. Hãy suy nghĩ về những sai lệch ở đây:

Đầu tiên, nhân viên đó có đúng là người cung cấp dịch vụ không? Nhân viên ở vị trí đó phải thực sự cảm thông cũng như có khả năng giải quyết vấn đề. Nhưng nhân viên mà Leonardo gặp đã thiếu tất cả những điều đó.

Các bước cung cấp sản phẩm đã được thực hiện đúng cách? Câu hỏi DYPII – đúng theo nghĩa đen "Ông đã cắm điện chưa?") trong trường hợp này được thốt lên quá dễ dàng. Thậm chí, nó được đưa ra trước cả một lời xin lỗi có thể được chấp nhận.

Nhân viên này có chút nỗ lực nào trong việc tìm hiểu nhu cầu của Leonardo không? Anh ta đã thất bại trong việc hiểu cũng như giải quyết những thiệt hại quan trọng đối với Leonardo – những tiếng ding cảnh báo trên chiếc áo giáp của người cha – hay những thiệt hại thứ yếu như: thời gian, rắc rối, thất vọng. Nói cách khác, nhân viên cung cấp dịch vụ đã thất bại trong việc tìm ra nhu cầu của khách hàng để phục hồi sự hài lòng của họ. Anh ta cho rằng chỉ cần thay thế hàng hóa khiếm khuyết là đủ làm hài lòng một khách hàng gặp chút khó khăn với sản phẩm của mình. Nhưng thực tế không phải thế.

Một cửa hàng như vậy có thể làm gì để cứu vãn những thiệt hai của Leonardo? Thực tế, họ có thể làm thỏa mãn ông một cách dễ dàng và không hề tốn kém.

Ví dụ, giả sử rằng nhân viên dịch vụ đã nói, với thái độ thể hiện sự quan tâm chân thành và thậm chí với giọng điệu biểu cảm: "Thưa ông. Tôi rất lấy làm tiếc. Sản phẩm này được sản xuất ở nước ngoài và kiểm tra tại chỗ trước khi xuất hàng. Tôi sẽ rất vui nếu ông đã giải quyết được vấn đề, vì vậy nếu ông quay lại cửa hàng vào lần

tới, hãy để tôi đích thân kiểm tra hàng trước khi ông mang nó về nhà. Ông có đĩa DVD yêu thích ngày hôm nay chưa?"

Leonardo sẽ đáp lại, "Ồ, thực ra thì chiếc ti vi này dành cho mấy nhóc nhà tôi, và chúng vẫn mê mệt video hòa nhạc trực tiếp mới nhất của Swirly Goo và the Goners."

Nhân viên nọ sẽ trả lời, "Thưa ông, tôi có thể đưa ông sang quầy băng đĩa bên kia và giúp ông tìm DVD của Swirly mà các con yêu của ông thích, để thể hiện thiện chí của chúng tôi với sự kiên nhẫn của ông không? Chúng tôi thực sự lấy làm tiếc với điều đã xảy ra với bọn trẻ và ông. Tôi mong ông thông cảm và cho chúng tôi cơ hội tiếp tục phục vụ ông tốt hơn vào lần sau."

Leonardo sẽ nhận lấy chiếc đĩa DVD và hài lòng với cách giải quyết rắc rối của cửa hàng.

Hãy suy nghĩ về điều này: Chiếc đĩa DVD đó giá bao nhiêu? 7 đô-la? Nhưng bằng việc đầu tư 7 đô-la vào một khách hàng vừa mới tiêu hơn cả trăm nghìn đô-la, cửa hàng đó đã làm được điều gì? Họ sẽ có những bước tiến quan trọng hơn tới một khách hàng trọn đời. Thêm vào đó, hãy nghĩ đến hiệu quả của marketing truyền miệng mà cửa hàng nhận được qua câu chuyện của Leonardo về chiếc ti vi mới của ông.

Và riêng với Leonardo, ông có thể trở về nhà với lũ nhóc, ngẩng cao đầu và nói, "Này mấy nhóc, những chiếc ti vi này đều được sản xuất ở nước ngoài, và một vài trong số chúng không hoạt động do được vận chuyển bằng tàu container. Nhưng bố đã giải quyết xong vấn đề đó rồi."

Ai nên giải quyết những phàn nàn của khách hàng?

Tất cả mọi người trong tổ chức nên giải quyết những lời phàn nàn của khách hàng. Đương nhiên, không phải ai cũng liên quan đến bộ phận dịch vụ chăm sóc khách hàng, cũng như không phải nhân viên nào cũng đều được huấn luyện về dịch vụ rất chuyện biệt này. Nhưng chúng tôi tin rằng tất cả các nhân viên nên tham gia vào quy trình này ở một mức độ nào đó – trong phạm vi được đào tạo và trong phạm vi họ tương tác với khách hàng là việc làm rất quan trọng.

Nhưng ai nên giải quyết những trường hợp mà các nhân viên tuyến đầu không thể giải quyết được? Hay nói cách khác, ai nên giữ vị trí "người quản lý" cho khách hàng – người yêu cầu được "nói chuyện với quản lý"? Dưới đây là một vài hướng dẫn cần

thiết:

• Trao quyền cho nhân viên giải quyết vấn đề bất cứ khi nào có thể mà không phải viện tới cấp độ "người quản lý".

• Trong hoàn cảnh không thể tránh được, bạn cần một "quản lý" đã được lựa chọn để đảm nhận vị trí bậc thầy kết nối mọi người. Nhưng nếu bạn tuyển dụng và huấn luyện hợp lý, mọi nhân viên của bạn sẽ trang bị cho bản thân những điểm mạnh trong hai kỹ năng này. Nhưng chỉ khoảng 1/10 số nhân viên xuất sắc trong cả hai kỹ năng. Trong đó chỉ khoảng 10% nhân viên nên là những "quản lý" dịch vụ vượt trội – nếu bạn thực sự cần có vị trí đó.

Chúng tôi cho rằng bạn nên tránh Bộ phận giải quyết khiếu nại theo tiêu chuẩn kiểu cũ trước đây. Thay vào đó, hãy hướng dẫn nhân viên của bạn rằng Joan ở bộ phận bán hàng và Jeff ở bộ phận chuyển hàng có thể tự khôi phục dịch vụ. Jeff có thể không phải là người sửa chữa vấn đề, nhưng khi tiếp xúc với một khách hàng không hài lòng, anh ấy phải biết nói gì đó tốt hơn thay vì đáp trả rằng, "tôi không thể giúp được gì, công việc của tôi chỉ là gửi hàng mà thôi."

Thậm chí cả Dale, người dọn vệ sinh, cũng nên được trao quyền ngoài những phản ứng vô ích như "Ừm, tôi không rõ, anh hãy tìm hỏi người quản lý vấn đề đó". Các khách hàng ghét phải nghe: "Anh nên hỏi quản lý."

Dale cũng sẽ cảm thấy tốt hơn về bản thân cũng như công ty của mình; các khách hàng sẽ cảm thấy thoải mái và có ấn tượng với công ty của bạn; các vấn đề dịch vụ sẽ được xử lý tốt hơn nếu Dale được huấn luyện để thể hiện một cách tự tin rằng: "Tôi rất lấy làm tiếc vì vấn đề anh gặp phải, tôi sẽ giúp anh giải quyết vấn đề," sau đó tìm đúng người có thể giải quyết vấn đề – thậm chí nếu điều đó xảy ra đối với một người quản lý.

Nếu dự định kéo cả công ty tham gia vào dịch vụ khách hàng, chúng tôi nghĩ bạn nên lôi kéo họ một cách đầy đủ: hãy ủy thác cho họ quyền hạn tùy ý để phản ứng linh hoạt, sáng tạo và mạnh mẽ với các sự cố dịch vụ.

Có lẽ ví dụ nổi tiếng nhất của việc trao toàn quyền kiểm soát dịch vụ khách hàng đó là toàn quyền sử dụng số tiền 2.000 đô-la mà hệ thống khách sạn Ritz-Carlton trao cho nhân viên hàng thập kỷ để giải quyết bất cứ phàn nàn nào của khách hàng theo cách thức mà nhân viên cảm thấy thích hợp. Sự tự do sáng tạo và sử dụng tiền

bạc đó đã thành công như thế nào? Nó hoạt động theo nguyên tắc: Nếu bạn luôn bảo thủ, cứng nhắc, mọi người sẽ cố gắng tìm cách để đạt được những yêu cầu của họ. Đó là vòng luẩn quẩn cổ điển. Nhưng nếu bạn xuất phát từ vị trí chấp nhận, linh hoạt và hào phóng, mọi người sẽ tự cảm thấy cần hồi đáp hợp lý. Một vòng tròn đạo đức. Quả thực, Horst Schelze, người khởi xướng chính sách này vào những năm 1980 và Leonardo, người đã tham gia vào việc duy trì và mở rộng nó cùng Horst ở các hệ thống khách sạn Ritz-Carlton, Capella và Solis, xác nhận rằng một nhân viên sẽ không bao giờ phải sử dụng hết quyền tự định đoạt đó. Tuy nhiên, họ vẫn là những nhà kiến tạo tuyệt vời tạo nên sức mạnh và trách nhiệm cho các nhân viên. Hãy nghĩ tới giá trị của điều đó như là một công cụ đào tạo liên tục: Nó hoạt động với tư cách một lời nhắc nhở về niềm tin của ban quản lý trong việc tôn vinh giá trị tiềm năng trọn đời của khách – và là bằng chứng cho thấy nhà quản lý sẵn sàng xếp tiền bạc đằng sau niềm tin đó.

Do đó, để khiến khách hàng hài lòng, nhân viên của bạn cần phải hồi đáp theo cách được trao quyền và ngay lập tức với những sự cố dịch vụ thay vì chờ phê duyệt của người quản lý. Cách tiếp cận trao toàn quyền định đoạt này phát triển ngày một mạnh mẽ trong thời kỳ những cuộc nổi loạn của khách hàng tràn lan trên mạng xã hội ngoài tầm kiểm soát: Chỉ có quyền hạn tức thì và tự ý thức rộng rãi mới là cơ hội để những nhân viên tuyến đầu của bạn có thể tháo ngòi những phàn nàn trước khi chúng được đăng lên các trang mạng trực tuyến.

Sự tinh tế tuyệt vời: Cứu vãn dịch vụ trong tầm kiểm soát.

Những pha cứu vãn sự cố dịch vụ đẹp mắt nhất có thể tinh tế đến mức khiến khách hàng không chú ý tới sự cố thay vì sự thân thiết mà quy trình phục hồi mang lại.

Chúng tôi được chứng kiến, như bất cứ ai, những câu chuyện hấp dẫn tràn lan trong ngành dịch vụ khách hàng – giống như câu chuyện nổi tiếng của Nordstrom về việc chấp nhận các lốp xe bị lỗi khi hàng khách trả lại – mặc dù Nordstrom không bán lốp xe. Những câu chuyện này quá tuyệt vời đối với quy trình đào tạo và càng tuyệt vời hơn để truyền bá danh tiếng của công ty. Tuy nhiên, chúng tôi cũng ngưỡng mộ các chuyên gia dịch vụ, những người có thể phân biệt những thất bại nhỏ trong hệ thống với những bất mãn tương tự trong những giao tiếp thất bại với khách hàng – và bồi thường hiệu quả để kéo khách hàng quay trở lại.

Mùa thu năm ngoái, Micah chú ý tới một nữ nhân viên kinh

doanh đang tìm kiếm người đặt tạp chí New York Times mới tại một hội chợ hàng thủ công ở vùng nông thôn Pennsylvania. Cô đã mang theo một số quà tặng chất lượng cao từ New York Times như những phần ưu đãi và rao hàng khi mọi người đi ngang qua:

Nhân viên bán hàng: "Hãy đặt tờ New York Times giao tận nhà, chỉ với X đô-la một tuần để nhận những món quà lớn!"

Micah: "Xin lỗi chị. Tôi đã đăng ký rồi."

Nhân viên bán hàng: "Thế hiện tại, ông có chọn giao báo cả tuần không ạ? Tôi có thể bổ sung cho ông nếu ông vẫn chưa đăng ký."

Micah (cười khúc khích với sự kiên trì của cô ấy): "Trừ khi các cô đang đưa ra một phiên bản buổi tối, còn nếu không, tôi nghĩ chúng tôi không thể đăng ký sử dụng nhiều hơn hiện nay."

Nhân viên bán hàng: "Nhưng chúng tôi có rất nhiều những món quà đẹp mắt. Tôi sẽ tặng ông một món để cảm ơn vì đã trở thành khách hàng lớn của chúng tôi. Ông thấy sao?"

Trước hết, hãy xem lại cuộc hội ngộ này về tổng thể. Lưu ý rằng Micah chỉ đang đi dạo trong một hội chợ hàng thủ công đông đúc. Ông vẫn chưa hỏi người đại diện của Times về bất cứ điều gì và cũng chẳng mua của cô ấy thứ gì. Ông cũng chưa nói gì về việc có muốn những món quà hay không.

Tuy nhiên, nhân viên bán hàng nọ có thể cảm nhận được sự mất cân đối trong cuộc gặp mặt, cô không có gì để chào mời một trong những khách hàng quá thân quen với tờ báo này.

Vì thế, cô quyết định mở rộng dịch vụ vượt trội, dịch vụ đón đầu, với người thậm chí không phải là khách hàng mục tiêu của chương trình khuyến mãi. Giờ đây hãy kiểm tra các nhân tố độc lập trong cuộc hội ngộ này. Phải chăng đã có sự cố dịch vụ nào ở đây? Đúng, một sự cố nhỏ. Tờ New York Times, cũng như nhiều công ty, đang tung ra hoạt động quảng cáo để thu hút thêm khách hàng mới. Rất tuyệt. Nhưng các nghiên cứu chỉ ra rằng những khách hàng thân quen mới là những người chú ý nhất tới mọi hoạt động của thương hiệu. Tờ Times vẫn chưa lên kế hoạch để tri ân khách hàng thân thuộc, những người có thể phản ứng lại những lời chào mời của các đại diện bán hàng của họ. Điều này đã tạo ra một khoảng lặng đối với các khách hàng trung thành khi họ đi qua quầy báo: "Tôi là một khách hàng trung thành, nhưng công ty bạn chẳng có chương trình tri ân nào dành cho những người như tôi vì vậy chúng ta không có gì để nói với nhau cả".

Có lẽ, sự thiếu sót này có thể dự đoán được. Nhưng bạn không thể lường trước hết mọi thiếu sót trong kinh doanh. Mỗi hình huống, mỗi khách hàng lại khác nhau.

Đó là lý do tại sao bạn cần chú ý, huấn luyện nhân viên thích đáng. Người đại diện bán hàng của Times đã linh hoạt và nhanh nhạy khi chú ý tới một thiếu sót trong dịch vụ của họ, cho dù nó không hề phơi bày rõ ràng.

Trong tổ chức (doanh nghiệp) của bạn, khi một nhân viên trở lại văn phòng sau những hoạt động như vậy, liệu cô ấy có được khen ngợi vì đã phát hiện ra vấn đề và hỗ trợ một khách hàng thân quen, người được cho là thực sự quan trọng hơn những khách hàng mới thiếu chắc chắn? Hay cô ấy sẽ bị phạt vì sử dụng những món quà quá mức cho phép? Liệu cô ấy có quyền khoe khoang nếu bạn nhận ra hình ảnh của cô ấy trong chương này, hay bạn sẽ lo rằng mình không đủ khả năng khiến nhân viên của mình ứng biến theo cách này?

Nói theo cách tổng quát hơn: Bạn có thuê những người thích hợp, cung cấp cho họ quyền hạn tùy ý theo nhu cầu của họ, khen ngợi họ khi họ khắc phục được những khoảng trống trong hệ thống của bạn, và từ đó kéo khách hàng trở lại trước khi họ bước đi? Chúng tôi hy vọng sau khi đọc xong cuốn sách này bạn sẽ trả lời "có" cho tất cả những câu hỏi trên.

Từ bỏ sẽ bị từ bỏ

Không phải lúc nào việc đi quá xa để làm hài lòng khách hàng cũng tốt. Có thể rất khó khăn khi nhớ được điều này, hay biết rằng công việc của bạn cuối cùng sẽ được đền đáp xứng đáng. Vì vậy, dưới đây là một triết lý quan trọng có thể giúp bạn vượt qua những khoảnh khắc không có mấy lợi: Khách hàng cá nhân không bao giờ có thể thay thế được.Cho dù quy mô phân khúc thị trường của bạn như thế nào đi chăng nữa, nhưng một khi bạn bỏ mặc khách hàng, chúng tôi có thể báo trước ngày bạn sẽ thất bại. Bạn đã từng nghĩ tới một thị trường khổng lồ và sẵn sàng tạm biệt khách hàng, thay thế họ trên chặng đường sắp tới? Tất cả chúng ta đều theo dõi các hãng ô tô Detroit đã làm điều ngạo mạn đó và để hàng nhập khẩu xâm chiếm phân khúc thị trường của họ đến khi họ chỉ còn chút quyền kiểm soát không đáng kể trong phân khúc thị trường này.

Chúng tôi đưa ra những lời khuyên mạnh mẽ nhất: Bạn hãy nghĩ rằng mỗi khách hàng là một khách hàng cốt lõi – và hãy coi việc

mất một khách hàng là một thảm kịch có thể tránh được.

5

THEO DÕI VÀ MANG KHÁCH HÀNG TRỞ LẠI

Bám sát Vai trò, Mục tiêu và Sở thích của khách hàng

Ngay cả khi bạn thuê một trung đội chuyên viên thống kê để nghiền ngẫm các dữ liệu khách hàng, thì họ cũng không bao giờ phát hiện ra phong cách duy nhất của "dịch vụ vượt trội" mà có thể khiến mọi khách hàng hài lòng. Dịch vụ vượt trội đòi hỏi tùy chỉnh hợp lý. Đây là một trong những nguyên tắc mà các bậc thầy thật sự trong lĩnh vực dịch vụ khách hàng – các chủ quán rượu, nhà sách, cửa hàng, chủ cửa hiệu thành công – đều đồng ý.

Vì thế, để thành công hơn với quy mô gia đình, hay thậm chí để điều hành quy mô gia đình tiếp tục phát triển mạnh khi quy mô đó đang có nguy cơ mất dần danh tiếng, bạn cần đảm bảo rằng tất cả nhân viên của mình có thể cung cấp dịch vụ đã được cá tính hóa – cho dù họ đã tham gia vào đội ngũ của bạn nhanh đến mức nào hay trí nhớ của họ tệ ra sao.

Giải pháp cho vấn đề này chính là phát triển một hệ thống giám sát để nắm rõ những sở thích và những điều không thích của từng khách hàng, cũng như những gì họ (với tư cách cá nhân) đánh giá cao và hy vọng nhận được khi hợp tác với bạn. Sau mỗi lần tương tác với khách hàng, nhân viên của bạn sẽ sử dụng hệ thống này để ghi lại các giá trị và sở thích cá nhân mang phong cách riêng của khách hàng, sau đó, chia sẻ thông tin, bằng bất cứ cách nào và ở bất kỳ đâu để mang lại lợi ích cho công ty của bạn.

Cam kết ghi lại và chia sẻ một cách hệ thống sẽ phân biệt doanh nghiệp của bạn với cửa tiệm giặt là tuyệt vời ở góc đường (khi cửa hàng này mất gần hết khách hàng vì ông chủ bị ốm). Điều đó cũng

giúp bạn tránh được kết quả như nhà hàng nổi tiếng sôi động ở Los Angeles – không bao giờ thành công vượt trội khi cố gắng mở các chi nhánh khác.

Các nguyên tắc ghi lại và chia sẻ

Dưới đây là những nguyên tắc cơ bản để xây dựng một hệ thống thành công cho việc ghi lại và chia sẻ thông tin khách hàng trong công ty của bạn.

Nguyên tắc 1: Giữ hệ thống đơn giản (Keep your system simple – KYSS). Đừng giám sát quá nhiều vấn đề và trao nhiệm vụ này vào tay của các nhân viên tuyến đầu. Sự đơn giản là nguồn gốc của một hệ thống giám sát sở thích bền vững. Nếu thu thập theo cách bị ám ảnh đủ các loại dữ liệu về mọi khách hàng với những mục đích giả thuyết, bạn sẽ phủ lấp đi những sở thích cần tiếp cận. Bạn cũng sẽ tiêu tốn nhiệt huyết của nhân viên, khiến họ lạc mất các mục tiêu ban đầu: Liên kết chặt chẽ với khách hàng như là cá nhân riêng biệt và khiến họ cảm thấy mình quan trọng đối với tổ chức/doanh nghiệp bạn. Chính phương pháp tiếp cận "giữ hệ thống đơn giản" (KYSS) này dường như luôn là phương án tốt nhất, ngay cả trong bối cảnh khách hàng rất phức tạp.

Xây dựng hệ thống Ritz

Vài năm trước, khi bắt tay xây dựng hệ thống dịch vụ khách hàng tại khách sạn Ritz-Carlton, mỗi nhân viên khách sạn được giao một cuốn sổ tay để ghi lại sở thích và những mối quan tâm của khách hàng mà họ biết được. Một khách hàng vừa mới tỉnh rượu thường muốn quầy rượu trong khách sạn được dọn dẹp trước khi anh ta đến. Một người phụ nữ dễ dị ứng cảm thấy thoải mái chỉ khi trong phòng cô ấy có 10 hộp khăn giấy. Nếu người dọn phòng thấy rằng khách đơn từ chối giường của họ ở bên trái hay bên phải phòng, thì điều này phải được ghi lại để sắp xếp vào buổi tối. Đó là những yêu cầu mà nhân viên tại Ritz-Carlton muốn thực hiện đúng mỗi lần khách đến tiếp theo mà không cần họ phải yêu cầu lại – ở bất cứ chi nhánh Ritz nào trên khắp thế giới mà những khách hàng đó ghé đến lần sau.

Trong hệ thống sáng tạo ban đầu của họ, khách sạn Ritz-Carlton đã đưa ra những mục tiêu cần chú ý chỉ là năm sở thích và sau đó đáp ứng ít nhất ba trong số đó. Kết quả mang lại một tác động biến đổi trải nghiệm của khách hàng bất ngờ, như đã được ca ngợi trên các tạp chí kinh doanh chuyên ngành, ví dụ như trong cuộc phỏng vấn khách du lịch được Gary Heil và các đồng tác giả cuốn

sách One Size Fits One (tạm dịch: Mỗi người mỗi kích cỡ), thực hiện:

Gối chống dị ứng mà chúng tôi yêu cầu trong lần ở trước tại khách sạn đều được đặt ngay ngắn trên giường, tất cả đã được làm sạch bụi bông – cho dù lần này, chúng tôi đã quên yêu cầu. Có thêm nhiều khăn tắm (chúng tôi đã gọi người hầu phòng lấy thêm cho chúng tôi từ lần ở trước). Bánh quy trên khay đều là loại chocolate mà chúng tôi yêu thích, còn bột yến mạch chúng tôi nhận được lần trước nhưng không ăn không hề xuất hiện trong lần này. Khi chúng tôi nhận phòng, nhân viên xách hành lý hỏi chúng tôi có cần vé xem hòa nhạc như lần trước không.

Chúng tôi bắt đầu nhận ra rằng nhân viên khách sạn Ritz-Carlton đã ghi chú lại mỗi thông tin họ tìm hiểu được về chúng tôi từ lần ở trước và đưa vào cơ sở dữ liệu trong hệ thống của họ. Trước khi chúng tôi đến, các nhân viên khách sạn, từ nhân viên dịch vụ phòng đến nhân viên hành lý, đã điều chỉnh phòng của chúng tôi, thêm những chi tiết nhỏ mà họ biết chúng tôi muốn hoặc cần. Họ dường như hiểu rõ chúng tôi và thực sự quan tâm đến kỳ nghỉ của chúng tôi đồng thời góp phần khiến nó trở nên thú vị.

Leonardo giải thích rằng động lực cho quy trình giám sát đơn giản của hệ thống Ritz xuất phát từ một phát hiện trước đó: "Chúng tôi luôn hỏi khách hàng để biết các kỳ vọng và mong muốn của họ từ mọi chi nhánh của chúng tôi. Câu trả lời phổ biến nhất chúng tôi được nghe lúc đó – và vẫn nghe được cho tới ngày nay – đó là 'Chúng tôi muốn được thoải mái như ở nhà'. Nhưng khi chúng tôi thăm dò khách hàng để tìm hiểu về các nhu cầu không được thể hiện ra ngoài dưới đây thì câu trả lời này không-quá-thuyết-phục, hóa ra đó không phải nhà của họ như họ muốn. Đó là giấc mơ thời thơ ấu về một ngôi nhà mà họ đang tìm kiếm – một mái ấm – nơi tất cả mọi thứ đều được dành để chăm sóc họ."

Bạn phải kiểm soát được mọi thứ, và phải tự phục vụ ở nhà khi bạn là người lớn. Trong ngôi nhà thời thơ ấu, đó là một trải nghiệm khác biệt. Bàn ăn đã được dọn sẵn trước giờ ăn. Bạn không phải lo lắng về việc mua sắm các vật dụng cá nhân. Khi bóng đèn bị vỡ, có người thay thế chúng. Khi bạn rời khỏi, cha mẹ buồn bã vì nhớ bạn, và mong muốn bạn mau chóng trở lại. Trên hết, sở thích cá nhân của bạn về tất cả những vấn đề này được thấu hiểu và quan tâm một cách "kỳ diệu".

Khi đội ngũ quản lý của hệ thống Ritz-Carlton nhận ra, đó là điều khách hàng tìm kiếm, họ đã phát triển một mô hình vượt trội hơn

với nhiều dịch vụ tùy chỉnh hơn. Thực tế, với thương hiệu khách sạn mới nhất của Leonardo, họ mở rộng khái niệm này bằng cách phỏng vấn trước khách hàng để tìm cách hạn chế sự không chắc chắn trước khi khách hàng đến. Ví dụ như: các vấn đề giao thông vận tải và hậu cần khác, để đảm bảo khách hàng cảm thấy được chăm sóc từ khi họ đặt chân đến thành phố. Việc làm đó có chút tương đồng với hành động của một người mẹ hiền khi biết đứa con yêu đang trên đường trở về nhà.

Nguyên tắc 2: Nếu điều đó quan trọng với khách hàng của bạn, nó sẽ thuộc hệ thống của bạn. Trong lĩnh vực âm nhạc và điện ảnh độc lập mà công ty của ông đang hoạt động, Micah sử dụng phần mềm cho phép các nhân viên của mình nắm bắt thông tin trong những mục cụ thể, chẳng hạn như thể loại âm nhạc và nhạc cụ một khách hàng thường chơi, cũng như các chi tiết độc đáo của bất kỳ loại nào mà khách hàng thấy hứng thú hoặc tự hào. Sau đó, các mục tổng quát có thể bao gồm một bộ phim lớn khách hàng đã đóng, một giải thưởng đáng giá anh ta đã nhận được, v.v... Hoặc, quan trọng hơn, có thể sử dụng không gian này để ghi chú việc vợ của anh ta bị bệnh và rằng anh ta ghét bị gọi điện thoại vào buổi sáng. Chúng tôi gọi các điểm dữ liệu đó là "Vai trò, Mục tiêu và Sở thích" (Roles, Goals and Preferences).

Ngay cả trong những chi tiết nhỏ nhất liên quan đến công ty, vai trò, mục tiêu và sở thích cũng nên được theo dõi thường xuyên. Khi Micah bắt đầu dự án kinh doanh, "đế chế" của ông chỉ gồm chính ông giữ vai trò nhận đơn đặt hàng qua điện thoại và xử lý chúng trong tầng hầm ẩm thấp của một ngôi nhà. Micah đã lưu tâm tới vai trò, mục tiêu và sở thích của mỗi người, số ít khách hàng đầu tiên của ông. Nhưng sau khi nghe thấy nhân viên đầu tiên mình phải vật lộn để đàm phán với một khách hàng âm nhạc lớn, ông trở thành người đầu tiên hỗ trợ và phát triển các hệ thống tự động nhằm theo dõi vai trò, mục tiêu và sở thích của khách hàng. Nếu không có hệ thống này, các nhân viên của ông không thể cung cấp trải nghiệm "Mái ấm" (Mom's house) như công ty ông đã phát triển.

Các công ty mới khởi nghiệp thường sử dụng phần mềm sẵn có để quản lý sở thích của khách hàng. Hãy cẩn thận: Một số chương trình như vậy không chuyển tiếp ghi chú từ các hồ sơ cá nhân vào hồ sơ cố định của khách hàng. Hơn nữa việc ghi chú sở thích của khách hàng trong các chương trình hồ sơ đơn lẻ chẳng khác nào những nét ghi chép nguệch ngoạc trong cuốn sổ đặt bàn của một nhà hàng. (Phương pháp "cổ điển" đó lên tiếng cảnh tỉnh cho nhà hàng, khuyến cáo họ nên xem lại tất cả những yêu cầu đặt bàn

từng có, nếu không họ sẽ bỏ lỡ các mục nhập từ năm 2005 khi một khách hàng nam đặt bàn và có đề cập đến việc ông ta dị ứng với tôm, cua). Ghi chép lại các thông tin cố định về mỗi khách hàng vào cơ sở dữ liệu trong hồ sơ cố định của khách hàng đó. Và hãy chắc chắn các dữ liệu về sở thích có thể dễ dàng hiển thị được bất kỳ khi nào khách hàng đó quay lại.

Những loại thông tin chi tiết nào nên có trong hệ thống theo dõi của bạn? Điều cần theo dõi nào quan trọng nhất đối với khách hàng. Vai trò, mục tiêu và sở thích của khách hàng khá đa dạng, và không có số liệu nghiên cứu thị trường nào có thể được dự đoán một cách hoàn hảo. Dưới đây là một số thông tin chi tiết mà chúng tôi khuyên bạn nên nắm rõ:

• Thông tin về bất kỳ sai lầm nào trong các chương trình/lần ghé đến/giao dịch với khách hàng cụ thể trong quá khứ.

• Thông tin về bất kỳ vấn đề nào đã xảy ra trong lần ghé đến này, hoặc có vẻ sẽ lan rộng tại thời điểm đó. Như chúng ta đã thảo luận, một khách hàng từng nhận được dịch vụ kém chất lượng trong lần ghé đến này, không nên tiếp tục nhận được lời chào thờ ơ từ những nhân viên đó trong lần đến tiếp theo ("Anh/chị hài lòng với dịch vụ của chúng tôi từ trước tới giờ chứ?"), khiến khách hàng phải trả lời lại lần nữa ("Thực tế, dịch vụ của anh/chị vẫn có vấn đề").

• Các sở thích về sản phẩm/dịch vụ, dù được khách hàng tuyên bố hoặc do bạn quan sát thấy cần nỗ lực đáp ứng mà không cần khách hàng yêu cầu.

• Bất cứ điều gì khách hàng điền vào phiếu bình luận hoặc khảo sát điện tử trước đó. Những mẫu phiếu này bao gồm không chỉ các số liệu thống kê mà còn cả những cảm nghĩ của khách hàng thực sự. Ngoài ra để đáp ứng những thông tin phản hồi như vậy kịp thời với tư cách cá nhân (xem chương 6), hãy đưa các thông tin này vào hồ sơ theo dõi khách hàng để bạn có thể lưu tâm khi làm việc với họ trong những lần tới.

• Bất kỳ mối quan hệ riêng tư nào với tổ chức của bạn, chẳng hạn như bạn bè của khách hàng làm việc tại tổ chức của bạn, v.v... Một số khách hàng của bạn sẽ để mắt tới doanh nghiệp của bạn với những giới hạn cảm xúc và cá nhân vô cùng đặc biệt. Hãy khuyến khích điều này. Ví dụ, nếu một khách hàng giải thích rằng lần đầu tiên cô ấy đến hiệu thuốc của bạn là với cha mình khi còn là một đứa bé cách đây 30 năm, hãy nồng nhiệt đón nhận thông tin đó,

sau đó ghi lại. Ví dụ khác, một số khách hàng của bạn có thể rất ấn tượng với một thành viên duyên dáng trong đội ngũ của bạn. Ghi nhận những cảm xúc đó, và gợi ý rằng nhân viên đó chắc chắn sẽ liên lạc với khách hàng. Liên hệ cá nhân của nhân viên đối với họ sẽ nâng cao lòng trung thành của họ nhiều hơn so với các chương trình giảm giá.

• Số lượng dự án/mua sắm/lần ghé đến. Hãy chắc chắn rằng hệ thống giám sát của công ty bạn cũng xác định rõ các khách hàng giá trị không thường xuyên xuất hiện.

• Các khách hàng thách thức đặc biệt. Không bao giờ viết ghi chú về khách hàng thách thức ngoại trừ theo một mã thật lịch thiệp. Bất cứ cảnh báo nào như vậy đều cần phải được xem xét bởi một người ở vị trí có quyền sở hữu trước khi được chia sẻ, ngay cả trong hệ thống nội bộ được bảo vệ bằng mật khẩu. Một trong số những lý do cho sự thận trọng này là: Nhiều khách hàng khó chịu đến bướng bỉnh thực sự là những người chỉ hiểu lầm và phản ứng với một tình huống cụ thể; lần khác nếu bạn gặp họ, họ có thể vẫn dễ tính như thường. Vì vậy, khi các cơ sở dịch vụ thường xuyên có mã số cảnh báo nhân viên về khách hàng gây phiền hà, hãy giữ bí mật những ký hiệu tiêu cực đó, và chỉ duy trì nếu có sự chấp thuận của các chuyên viên cao cấp.

• Các chi tiết cá nhân: Vợ/chồng, thú cưng, con cái, v.v… Nếu có, các chi tiết như vậy cần phải chính xác về thời gian. (Ví dụ: 5 năm trước đây, đáng buồn, thú cưng không nên đề cập đến. Bạn không nghe khách hàng đề cập đến chồng mình một vài năm nay.) Hãy sử dụng một hệ thống phần mềm tự động truy nhập theo mục thời gian.

Đào tạo và hệ thống an ninh riêng là một phần quan trọng của bất kỳ quá trình thiết lập chuyên nghiệp nào. Và để thêm tin vào điều đó, hãy giả sử các tập tin của bạn ít bảo mật riêng tư hơn rất nhiều so với bạn nghĩ. Chúng tôi đã khuyến cáo một công ty vẫn gặp rắc rối vì hệ thống IT ban đầu được thiết kế để cho phép khách hàng truy cập trực tiếp vào tài khoản của mình. Mục tiêu ban đầu là cắt giảm chi phí nhân sự bằng cách tăng cường việc khách hàng tự phục vụ. Thật không may, hệ thống mới cho phép khách hàng thấy rõ các tập tin theo dõi cá nhân của họ thông qua hệ thống với ngôn từ khá thuần túy – gồm cả những nhận xét gây mất thể diện! Hoạt động "cho phép" xâm phạm sự riêng tư này không hề hiếm. Và khách hàng khắt khe sẽ không bao giờ tha thứ cho tổ chức của bạn. Vì vậy, hãy đưa ra một mã bảo mật hữu ích để đảm bảo cho tất cả những thông tin mật nội bộ.

Nguyên tắc 3: Thông tin bạn thu thập lúc nào cũng có sẵn khi cần. Nhiều năm trước, đội ngũ của Leonardo cam kết đảm bảo các thông tin về khách hàng luôn sẵn có tại mỗi chi nhánh của công ty theo cách thức thích hợp khiến khách hàng rất hài lòng. Tất nhiên, thông tin khách hàng cơ bản nhất là tên của họ, được ghi chú cẩn thận khi họ tới, và sau đó được sử dụng – được phát âm chuẩn và thân thiện – ở cả hệ thống, một kỹ thuật khiến khách hàng có cảm giác như xem ảo thuật. Tìm hiểu cách áp dụng trò ảo thuật này vào công việc kinh doanh riêng của bạn theo những cách sáng tạo.

Ví dụ, có thể bạn đang điều hành một cơ sở chăm sóc y tế thay vì một khách sạn. Bằng kinh nghiệm cá nhân, hầu hết chúng ta đều biết cảm giác lo ngại khi một y tá bước vào phòng chờ và gọi như người đấu giá: "Julia Jones?" Hãy nói về việc bắt đầu sai cách với khách hàng! Xem xét những lợi ích tiềm ẩn trong những lời lẽ tích cực của những khách hàng hài lòng và trung thành – và chi phí mất đi nếu một khách hàng như thế trở nên xa lánh – điều đó đáng để bạn tìm cách tốt hơn nhằm tiếp cận khách hàng. (Trong các lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, những chi phí ẩn có thể vô cùng lớn, do nguy cơ của một vụ kiện từ bệnh nhân không hài lòng rất cao).

Khi cam kết điều trị cho các bệnh nhân như "hoàng thân quốc thích" từ những lời nói đầu tiên của mình, bạn cần làm gì? Bạn có thể bắt đầu bằng việc đào tạo nhân viên lễ tân ghi lại kiểu quần áo hoặc các tính năng nhận dạng lịch sự khác của mỗi bệnh nhân đến khám (ví dụ: Julia Jones, 45 tuổi, áo đỏ, quần xanh, tóc vàng). Những ghi chú này sau đó có thể được gắn cùng với hồ sơ y tế của bệnh nhân chuyển cho y tá dẫn bệnh nhân vào. Trang bị những ghi chú này, các y tá có thể tìm thấy Julia và đón cô trở lại điều trị.

Nguyên tắc 4: Thay đổi sở thích; các giả định đòi hỏi sự khéo léo. Quá trình giám sát sở thích của khách hàng có thể mất kiểm soát. Patrick O'Connell, một trong những đầu bếp nổi tiếng của nhà hàng The Inn ở Little Washington, kể lại một câu chuyện:

"Gần đây, tôi trú tại một khách sạn ở New York vốn rất tự hào về dịch vụ được cung cấp theo yêu cầu của khách. Tôi dùng bữa sáng đầu tiên ở nhà hàng của khách sạn và gọi một tách trà. Ngày tiếp theo, người bồi bàn mang cho tôi tách trà khi tôi vừa ngồi xuống. Rất tiếc, hôm đó tôi lại muốn uống cà phê."

Những sai lầm như thế không thể ngăn cản bạn sử dụng hệ thống theo dõi sở thích của mình ngay từ đầu. Nếu cũng nhà hàng đó

chào đón Patrick với lời thân mật. "Xin chào ngài O'Connell. Hôm nay, ngài có cần một tách trà với đường Turbinado không?" thì điều này vẫn rất tuyệt vời.

Nguyên tắc 5: Thay đổi tâm trạng, hãy quan sát chúng. Chúng tôi khuyến khích bạn quan sát thêm một góc độ khác nữa của con người: Những thay đổi về mức độ hài lòng của khách hàng trong quá trình tương tác giữa khách hàng với bạn. The Inn ở Little Washington của O'Connell chính là kiến trúc sư của một trong các hệ thống giám sát sự hài lòng của khách hàng rất đơn giản và hiệu quả mà chúng tôi từng thấy. Ở nhà hàng tại miền quê Virginia của ông, mỗi người phục vụ ghi nhận một cách kín đáo mức độ hài lòng của khách hàng từ lúc bắt đầu bữa ăn, theo thang bậc đánh giá từ 1 đến 10. (Họ làm điều này rất kín đáo, vì thế chúng ta không bao giờ thấy họ theo dõi mình hay ghi chép gì – bất kể chúng ta thường xuyên bình luận về độ ngon của các món ăn trong phòng ăn của Patrick như thế nào đi nữa). Mục đích của họ nhằm đẩy mức hài lòng của khách hàng lên ít nhất mức 9 trước khi họ rời khỏi nhà hàng. Đương nhiên, việc bạn theo dõi điều đó bằng cách nào trong công việc kinh doanh của mình phụ thuộc vào thời gian giao sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể của bạn cùng với độ phức tạp của các yêu cầu đã được các nhân viên chú ý.

Nguyên tắc 6: Đừng làm hỏng nó bằng sự giao hàng vụng về. Thông tin bạn chọn lọc từ việc theo dõi cần được sử dụng một cách tự nhiên và tạo thuận lợi cho khách hàng. Ví dụ, theo quan điểm Dale Carnegie thì tên riêng của một người là "âm thanh ngọt ngào nhất". Ông đã đúng khi khẳng định – nếu phát âm sai tên thì "âm thanh ngọt ngào nhất" lại thành chua chát nhất (Leonardo Inghilleri và Micah Solomon là những người tin tưởng điều này). Tương tự, đừng làm hỏng một điều tuyệt vời bằng cách chèn tên của khách hàng hoặc thông tin cá nhân khác vào tương tác với cách cư xử giả tạo, qua loa.

Bạn đã từng gọi tới số máy hỗ trợ khách hàng và được đầu dây bên kia trả lời, "Xin chào, cảm ơn anh/chị đã gọi điện đến XYZ, tôi có thể giúp gì cho anh/chị?" và ngay khi bạn cung cấp tên mình, hệ thống tự động đăng nhập mọi thứ, không cảm xúc, như một kịch bản có sẵn? Bạn nhận thấy rằng dù mình có hét lên rằng nhà bạn đang cháy thì bạn cũng sẽ nhận được hồi đáp chính xác như vậy với cùng một giọng nói từ dịch vụ được cho là cá nhân hóa nhưng thực tế lại điện tử hóa này. Bạn không thể thu thập được thông tin khách hàng nếu định sử dụng nó theo mẫu ghi âm, cứng nhắc này.

Nguyên tắc 7: Có nên sử dụng công nghệ để thu thập thông tin? Đó là ranh giới giữa Tài tình và Sởn gáy. Chú ý những bong bóng bảo vệ. Ai cũng có thứ mà chúng ta gọi là "bong bóng bảo vệ" vây quanh mình, với mức độ nhiều hay ít. Việc hướng dẫn nhân viên của bạn nhận ra điều này và chỉ thăm dò, nhẹ nhàng rút lui khi có tín hiệu là một trong những chìa khóa của dịch vụ chu đáo mà chúng ta sẽ thảo luận chi tiết trong chương 7. Nhưng trong các tương tác điện tử, bạn đánh mất sự tin cậy của những phản hồi trực tiếp bằng lời và không lời. Và như khách hàng cũng biết, các cơ sở dữ liệu điện tử có sức mạnh giám sát mọi thứ theo cách nằm ngoài năng lực của con người.

Người ta đáp lại một cách đầy hoài nghi khi được yêu cầu hỗ trợ hoàn thiện cơ sở dữ liệu Internet. Không giống như khi bạn yêu cầu thông tin trực tiếp: hỏi trực tiếp ai đó nơi anh ta được sinh ra, và có thể anh ta sẽ trả lời thật cởi mở. Bạn sẽ nhận được câu đáp "Tại sao anh muốn biết?" và đó là cơ hội để rút lại câu hỏi hoặc giải thích lý do. Nhưng nếu bạn yêu cầu khách hàng tiềm năng tiết lộ thông tin trên trang web của công ty, bạn sẽ không bao giờ biết yêu cầu đó sẽ đưa họ đến đâu. Bạn sẽ không thể nhận ra họ nghĩ rằng nhân vật điện tử của bạn thô lỗ hay họ không tin tưởng phiên bản trang web của bạn. Bạn chỉ đơn giản sẽ không nhận được bản đăng ký mà không biết được bất cứ lý do nào.

Giải pháp đơn giản nhất là loại bỏ tất cả các câu hỏi có khả năng xâm phạm khỏi các mẫu phiếu điều tra trên Internet. Ngoài ra, bạn có thể biến chúng thành những câu hỏi tùy chọn, và giải thích đầy đủ lý do bạn đưa ra các câu hỏi này. Ngay cả các công ty đặt khách hàng làm trung tâm đôi khi cũng vi phạm các quy tắc này, và có thể phải trải nghiệm việc mất thị phần hay suy giảm chất lượng khách hàng mà họ không bao giờ có thể tìm được nguồn gốc của nó.

Thực tế, với sự trợ giúp của công nghệ, chuỗi trung tâm mua sắm thuộc quyền sở hữu gia đình đã vượt qua giới hạn này trong sự háo hức sử dụng tự động hóa và thậm chí không nhận ra điều đó. Toàn thể công ty đang tiến hành rất nhiều hoạt động: họ phục vụ các bậc cha mẹ và trẻ nhỏ như nhau, cung cấp một trải nghiệm nồng ấm và ân cần nhằm liên kết với khách hàng. Cho đến thời điểm cuối cùng, khi họ gặp phải một thủ tục điện tử gần bước tính tiền. Vào thời điểm gần đây nhất khi ghé thăm cửa hàng, khách hàng nhận thấy quầy thanh toán được dán thông báo cỡ chữ lớn với nội dung:

Hãy điền các thông tin sau:

• Tên bạn

• Địa chỉ

• Địa chỉ e-mail

• Giới tính

• Ngày sinh

trong hệ thống Kiddie Carousel của chúng tôi và truy cập để nhận được những đề nghị đặc biệt

Trên mỗi màn hình là những hình ảnh động vui nhộn với những chữ cái bắt mắt được làm từ các ngôi sao sặc sỡ và các nút để mô phỏng dạng chữ viết tay trẻ con:

Bạn sinh ngày nào, (tên đứa trẻ đã điền trước)?

•Tháng?

•Ngày?

•Năm?

Chọn chìa khóa hồng sau mỗi lần nhập thông tin!

(Chú ý: Các chuyên gia an ninh gọi ngày sinh, tên và địa chỉ là "bộ ba thần thánh" (Holy Trinity), kết hợp với số an ninh xã hội thường xuyên bị vi phạm, phổ biến nhất để nhận dạng kẻ trộm và các vấn đề bảo mật khác. Tất cả các mục trong "Holy Trinity" được yêu cầu trong chuỗi câu hỏi trên và được đặt ra cho trẻ dưới 10 tuổi.)

Sự cám dỗ khiến bọn trẻ háo hức nhập toàn bộ ngày sinh nằm ở những bức ảnh lễ kỷ niệm sinh nhật của gia đình. Sự chối bỏ "gợi ý người lớn giám sát" nho nhỏ được đặt vội trên một thẻ trên màn hình, nhưng đã bị che khuất tại nơi bạn có nhiều khả năng đọc nó. Cho dù những sự chối bỏ này không giành lại được lòng trung thành của khách hàng. Nếu khách hàng cảm thấy bạn đang lén lút, họ sẽ rời bỏ theo cách khác.

Bất ngờ có rủi ro rất cao – dù trực tuyến hay ngoại tuyến

Chỉ vì có thể thu thập được thông tin không có nghĩa là bạn nên có bằng được chúng. Và chỉ vì bạn đã nhận được thông tin không có nghĩa là chúng thích hợp. Không phải ai cũng thích bị bất ngờ,

ngay cả khi sự bất ngờ đó khiến họ có ấn tượng sâu sắc về hệ thống dịch vụ của bạn. Là chuyên gia về marketing theo nhu cầu, Seth Godin đưa ra ví dụ sau:

Nếu công ty tín dụng của bạn gọi đến và nói với bạn rằng, "chúng tôi vừa xem các tài liệu hồ sơ của anh và thấy anh từng ngoại tình. Chúng tôi muốn tặng anh phiếu kiểm tra hoa liễu miễn phí...," bạn chắc chắn sẽ sốc dù lý do họ đưa ra hoàn toàn hợp lý. Nếu chính quyền địa phương bắt đầu sử dụng camera giám sát ở góc đường để bán cho bạn một loại vé tháng mới, bạn cũng sẽ phiền lòng như vậy thôi.

Đương nhiên trên đây chỉ là những giả định của Seth, nhưng còn có những ví dụ thực tế trong cuộc sống từ một người bạn của chúng tôi, người từng trú tại một khách sạn hàng đầu. Cô gọi đến quầy lễ tân để phàn nàn về một vấn đề liên quan đến dịch vụ của khách sạn. Nhân viên lễ tân giải quyết được vấn đề, nhưng chính anh ta lại phạm thêm một sai lầm nữa: Nhìn vào màn hình thu camera được lắp trong quầy rượu nhỏ tại phòng của khách, anh ta nói, "Tôi thấy cô thích vodka. Cô có muốn dùng một trong những loại vodka mới của chúng tôi trong bữa tối nay như một lời xin lỗi của chúng tôi không?" Chàng nhân viên cho rằng mình thông minh, nhưng anh ta đã không những không an ủi được khách hàng mà còn cho thấy một 'gián điệp lộ liễu' trong phòng ngủ của khách.

Hãy nhớ rằng bạn thu thập thông tin để phục vụ khách hàng. Những mục đích khác chỉ là thứ yếu. Khi sử dụng hệ thống điện tử, chúng ta không thể biết được chính xác cảm xúc của khách hàng, vì thế hãy nhớ tới những hạn chế đó trong quá trình làm việc. Đừng yêu cầu thông tin trừ khi nó cần thiết cho quy trình kinh doanh. Khi bạn yêu cầu thông tin từ khách hàng, hãy hỏi một cách lịch sự, và không bao giờ sử dụng thông tin theo cách xâm phạm tới "bong bóng bảo vệ" của người khác.

Làm thế nào để giám sát sở thích của khách hàng qua Internet mà không xâm phạm đến họ

Internet dụ dỗ chúng ta thu thập quá nhiều thông tin. Những câu hỏi trên giao diện trực tuyến tự động có sự cám dỗ thổi phồng lên mạnh mẽ dễ khiến khách hàng trả lời. Dưới đây là một số nguyên tắc giúp bạn giảm thiểu sự cám dỗ:

1. Nếu bạn phải thu thập bất cứ thông tin nhạy cảm nào, hãy giải thích thật rõ ràng và đầy đủ lý do tại sao việc đó lại cần thiết.

2. Không bao giờ hỏi ngày sinh trừ khi bạn phải chặn người dùng là vị thành niên. Nhiều người sẽ thoát khỏi trang web hoặc làm sai lệch ngày sinh trực tuyến nếu được yêu cầu. Khuyến khích khách hàng cung cấp thông tin sai lệch là hướng đi sai lầm để bắt đầu một cuộc hành trình tiếp cận lòng trung thành của họ.

3. Suy nghĩ thận trọng về mọi câu hỏi bạn dùng, trước hết, hãy phản biện về chúng hết mức có thể. Ví dụ, phản biện những lời dối lòng về việc thu thập số điện thoại của khách hàng. Vì sao bạn phải yêu cầu khách hàng của mình tiết lộ số điện thoại của họ? Tại sao yêu cầu địa chỉ e-mail về vấn đề đó? (Có thể có lý do cho việc làm đó, nhưng hãy cân nhắc cẩn thận. Suy xét về những chi phí tiềm năng thay vì chỉ tính đến những lợi nhuận marketing tiềm năng).

4. Nếu bạn đưa cho mọi người một lựa chọn thuyết phục về việc cung cấp các thông tin cá nhân, họ có thể sẽ vui vẻ tán thành. Sau đó, vấn đề lọc dữ liệu yêu cầu ảo sẽ biến mất.

5. Cân nhắc bổ sung việc trao đổi trực tiếp khi có thể và việc sử dụng các số nổi bật được thống kê 800/888. Việc làm này khiến mọi người không nản lòng với những mẫu dài dòng và có thể bỏ đi khi họ chỉ muốn một thông tin đặc biệt nào đó. Nhưng cũng đừng để bất cứ điều gì ngăn cản bạn cung cấp một địa chỉ e-mail trả lời nhanh. Chú ý rằng, một số người tiếp cận công ty bạn theo hình thức trực tuyến không muốn nói chuyện điện thoại, cho dù nhân viên tổng đài trực sẵn của bạn thân thiện hay có kỹ năng tốt đến đâu. Một số người thậm chí không thể thực hiện các cuộc điện thoại: Internet đã trở thành công cụ quan trọng cho những người khiếm khuyết, bao gồm cả những người bị giới hạn khả năng nghe, cũng như những người mua sắm 'lén lút' trong giờ làm việc.

Đừng sợ: Nỗ lực thu thập thông tin một cách thận trọng

Đừng nản chí khi thu thập thông tin theo một cách nhạy cảm và sử dụng chúng với thái độ tôn trọng. Việc theo dõi hiệu quả những gì quan trọng đối với khách hàng (từng khách hàng riêng biệt, chứ không phải khách hàng nói chung) là tiêu chuẩn của tất cả các tổ chức xuất sắc mà chúng tôi từng cộng tác. Điều đó giúp nhân viên mới có thể tiếp tục mối quan hệ với khách hàng được xây dựng bởi các đồng nghiệp đã thăng tiến hoặc chuyển công tác trong suốt quá trình phát triển của công ty. Nó tạo dựng được lòng trung thành của khách hàng ở mức độ cao và bền vững.

Mô hình này rất hiệu quả đối với chúng tôi.

Chúng tôi nghĩ bạn cũng nên thử nó.

6

TIÊN LIỆU VỀ CÁC SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ CỦA BẠN

Buộc các quy trình phục vụ bạn

Howard Schultz, CEO của hãng Starbucks đã đọc tác phẩm Catch-22 chưa? Có thể. Điều đó cho thấy ít khả năng Schultz đã từng đăng ký dịch vụ lưu trữ kho của riêng mình trên Internet.

Micah giải thích :

Tôi có vài việc phải làm khi ra khỏi thành phố, nên tôi tới cửa hàng Starbucks để thử hệ thống Wifi miễn phí mới của họ.

Bước đầu tiên: Tôi phải có thẻ của Starbucks để đăng ký sử dụng Internet miễn phí. Tôi mua thẻ và điền tất cả các thông tin cá nhân thông qua máy tính xách tay của tôi. Nhưng sau đó tôi nhận được tin nhắn từ hệ thống của AT&T/Starbucks đề nghị tôi kiểm tra tài khoản e-mail để xem mã xác minh truy cập và hoàn tất quá trình đăng nhập đồng thời có thể bắt đầu sử dụng tài khoản Internet mới.

Đương nhiên, tôi không thể truy nhập e-mail. Đó là bởi tôi đã mua thẻ và đã trải qua quá trình đăng ký ở một nơi. Vì thế tin nhắn này bắt tôi lái xe về nhà, kiểm tra e-mail, nhấp chuột vào một liên kết trong e-mail đó để có được mã số truy cập, và sau đó lái xe trở lại Starbucks.

Chúng ta có thể khâm phục Howard Schultz vì nhiều điều. (Ví dụ: ông đã coi nhiệm vụ cá nhân của mình là cung cấp những lợi ích chăm sóc sức khỏe, ngay cả với nhân viên bán thời gian). Nhưng trong tình huống cụ thể này, công ty của ông không nhận ra

nguyên tắc đơn giản sau đây: Một doanh nghiệp (một người kinh doanh) cần tư duy như một khách hàng. Điều này đòi hỏi việc đưa vào sử dụng các quá trình tìm kiếm và tiêu diệt không thương tiếc bất cứ điều gì gây bất tiện hoặc khiến khách hàng không vừa ý. Chúng phải được kết hợp một cách có hệ thống với các thủ tục và được xây dựng dựa trên các tính năng sản phẩm để cải thiện trải nghiệm của khách hàng.

Hãy xem làm thế nào bạn có thể hướng tới điều đó!

Khiến công ty tư duy như một khách hàng

Ở vị trí một công ty, làm thế nào bạn biết được khách hàng đề cao những gì – thậm chí trước khi họ tới? Bạn có thể bắt đầu bằng việc làm rõ trong toàn thể đội ngũ nhân viên của công ty rằng đó là mục tiêu cần biết. Sau đó, hãy làm việc cùng nhân viên của mình để có tư duy hệ thống về các nhóm khách hàng chuyên biệt cũng như nhu cầu và kỳ vọng của họ.

Ví dụ: Hãy xem xét hoàn cảnh của một người đi ăn nhà hàng một mình. Xung quanh anh ta là những lời trò chuyện của các cặp đôi, nhóm bạn và gia đình, thực khách đơn này có thể cảm thấy khá cô đơn. Thời gian dường như trôi chậm hơn. Thức ăn dường như được phục vụ lâu hơn. Điều gì có thể giúp khách hàng đỡ căng thẳng trong tình huống này?

Bạn có thể chú ý một điều rằng những người đi ăn một mình thường chọn đại bất cứ món gì thích hợp trong thực đơn. Vì thế, một nhà hàng chu đáo sẽ thiết lập thủ tục cung cấp lựa chọn đọc, có thể là một tờ báo hoặc tạp chí, cho tất cả những người đến nhà hàng dùng bữa một mình. Điều đó là một quy luật dịch vụ đơn giản, ân cần mà mọi nhân viên đều có thể thực hiện.

Dưới đây là một số ví dụ khác về cách bạn có thể đón đầu được kỳ vọng của khách hàng với những thủ tục đơn giản, chu đáo:

• Vào giữa mùa hè nóng nực, khách hàng bước vào cửa hiệu của bạn ở Atlanta để tránh cái nóng 35°C ngoài trời. Những khách hàng như thế muốn điều gì? Họ có hài lòng nếu thấy nước mát với vài lát chanh trên quầy thu tiền khi mới bước vào cửa? Bạn có thể dễ dàng thiết lập quy tắc này như là một phần thiết yếu tùy theo thời tiết hàng ngày.

• Bạn có biết những biểu hiệu có nội dung, “Nếu phòng vệ sinh có vấn đề, làm ơn cho chúng tôi biết ngay; hay tệ hơn, những biển báo trên máy bay với nội dung, “Không thể dọn dẹp sau mỗi hành

khách" và để bạn với chiếc bồn ướt sũng với một chiếc khăn tay như một ưu đãi dành cho khách hàng kế tiếp? Cách tiếp nhận tốt nhất mang tính thủ tục cho phòng vệ sinh chưa được dọn dẹp có lẽ không phải là đặt vào đó những biển hiệu tương tự như trao trách nhiệm duy trì sự sạch sẽ vào tay khách hàng. Đây là một giải pháp độc đáo: Nhân viên của nhà hàng nổi tiếng, Charlie Trotter ở Chicago, cho rằng cách duy nhất để phòng vệ sinh của họ luôn đạt tiêu chuẩn của nhà hàng, đó là bản thân họ tự kiểm tra khăn và xà phòng sau mỗi lần khách hàng sử dụng một cách kín đáo. (Chúng tôi không cần gợi ý về cách tiếp cận đặc biệt này với bạn, ngoại trừ như một bài tập tư duy; ví dụ, rõ ràng các bạn không thể làm điều này nếu bạn điều hành một quán ăn đông đúc. Tuy nhiên, một cách tiếp cận chủ động mang tính thủ tục khác – có lẽ là một nhân viên trong những buổi tối bận rộn – sẽ có giá trị xem xét trong tình huống như thế này.)

• Điều gì xảy ra nếu bạn là thành viên điều hành của Taco Bell? Dù nguồn gốc của công ty bạn là gì, nếu bạn đang tư duy như một khách hàng, bạn sẽ sửa khít mái che những khung cửa sổ tại các cửa hàng phục vụ đồ ăn mua về ở phần lớn các địa phương. Những khách hàng ở Sacramento có thể không quan tâm, nhưng ở Seattle, bạn nghĩ khách hàng muốn tì khuỷu tay vào khung cửa sổ ẩm ướt có khả năng dẫn điện chứ?

Việc xây dựng những yêu cầu này trong cơ cấu của công ty rất quan trọng để đảm bảo rằng nhân viên của công ty thường xuyên là những "thiết bị" trực tuyến của riêng bạn để nhận được những thông tin phản hồi kịp thời. (Bằng cách này, nếu "nhân viên công ty" hiện thời chỉ có mình bạn, bạn vẫn nên nỗ lực hết sức để tạo ra một mô hình mẫu tiêu chuẩn của riêng mình một cách khách quan, và những ngụ ý dưới đây của chúng tôi sẽ giúp bạn nhiều hơn nữa.)

Chúng ta từng tới những địa điểm, nơi mà dường như chẳng nhân viên nào từng nếm thức ăn họ làm ra, hay để ý tới giấy vệ sinh trong toilet cho khách hàng, quan sát tình trạng những thứ mà bạn vừa đặt mua đã biến mất khỏi giỏ hàng của bạn trên trang web. Để tránh trở thành một trong những công ty như vậy, bạn hãy thể chế hóa việc sử dụng một cách có hệ thống, nội bộ, đồng thời đích thân kiểm tra các sản phẩm và dịch vụ. Hãy đưa ra mức chiết khấu cao hay phương tiện hoàn chỉnh cho việc mua bán của nhân viên, nhưng lưu ý rằng: Nếu các nhân viên sử dụng dịch vụ của bạn, họ cần ghi chép chi tiết (và sử dụng ẩn danh nếu có thể), để trải nghiệm những dịch vụ giống như trải nghiệm của khách hàng.

Xây dựng quy trình tiên liệu mang hệ thống cần đến những nỗ lực liên tục, hàng ngày. Nó đòi hỏi tầm nhìn quản lý, phán đoán và cả sự kiên trì. Nhưng nó sẽ đưa bạn tới gần hơn đích đến đoạt được lòng trung thành của khách hàng.

Đôi khi vấn đề xuất hiện thế nhưng nhân viên phát hiện ra điều đó vẫn chần chừ chưa giải quyết. Liệu chúng tôi có nên giới thiệu bạn với Mr. BIV? Khi anh ta phụ trách điều đó, không vấn đề gì có thể xảy ra.

Mistakes – Sai sót

Rework – Làm lại

Breakdowns – Thất bại

Inefficiencies – Thiếu hiệu quả

Variation in work processes – Đa dạng trong quy trình làm việc

Mọi nhân viên, ở mọi cấp độ trong tổ chức của bạn, không chỉ có thể mà phải báo động về tình huống cho Mr. BIV ngay khi xảy ra để giải quyết chúng ngay tức thì. Khi Mr. BIV xuất hiện, 'anh ta' sẽ hỏi "tại sao" ít nhất năm lần để tìm được nguyên nhân sâu xa của vấn đề thay vì chỉ xem xét qua loa triệu chứng bên ngoài. Ví dụ:

Vấn đề xảy ra: Dịch vụ phòng chậm trễ.

Tại sao? Nhân viên phục vụ bị kẹt vì phải đợi thang máy.

Tại sao? Thang máy đang được bảo trì.

Thợ bảo trì đang tìm khăn lau.

Tại sao? Thiếu khăn lau.

Tại sao? Lượng khăn lau tồn kho chỉ còn 80%.

Bạn có thể sử dụng mọi nhân viên như các "quản lý cải tiến", chịu trách nhiệm hiện thực hóa hệ thống Mr BIV. Mr BIV là ví dụ ngắn gọn đại diện cho Hệ thống cải tiến liên tục (Continuous Improvement System). Mô hình cải tiến liên tục đã được phát triển trong những ngành sản xuất, gia công, nhưng không may trong dịch vụ – giới cổ cồn trắng – và các chuyên gia sáng tạo thường cho rằng điều này không phù hợp với mô hình họ đang làm. Đó là thất bại lớn của họ – và cũng là mất mát lớn đối với khách hàng của họ. Bất kể các sản phẩm của bạn thuộc dạng cách

điện, tự do chỉnh sửa, hoặc ảnh cưới: Bạn chỉ có khả năng cung cấp một sản phẩm tuyệt vời khi có một hệ thống giám sát và cải thiện sản phẩm hiệu quả. Đó là lý do tại sao việc khuếch trương giá trị của việc áp dụng cải tiến liên tục vào lĩnh vực dịch vụ trong cơ cấu của bạn lại khó khăn đến vậy. Nó có thể thu hẹp khoảng cách cạnh tranh cho người đến sau trong một ngành công nghiệp dịch vụ hoặc mở rộng khoảng cách giữa một nhà lãnh đạo dịch vụ nổi bật với những kẻ cùng chạy đua.

Đừng triệt tiêu những sứ giả của Mr. BIV

Đừng chỉ trích các nhân viên vì những vấn đề mà hệ thống cải tiến liên tục của bạn phát hiện ra. Bạn cần những nhân viên không sợ hãi hay hoài nghi: Những nhân viên cởi mở về các khiếm khuyết được khám phá ra trong hệ thống. Một sai sót xảy ra tới lần thứ hai cần phải được xem là lỗi quy trình; giải pháp là phải sửa chữa quy trình. Nếu bạn chỉ trích nhân viên, họ sẽ chẳng bao giờ giúp bạn tìm ra các khuyết điểm tuần hoàn nữa, và bạn cũng không dễ có cơ hội sửa chữa quy trình mắc lỗi cơ bản này.

Loại trừ các sai sót bằng việc giảm chuyển giao: Học hỏi từ Lexus

Leonardo kể lại câu chuyện về cách Toyota, với sự trợ giúp của Horst Schulze và những chuyên gia khác về kinh nghiệm khách hàng từ nhiều ngành nghề, sáng tạo ra thương hiệu Lexus với những tương tác có mục tiêu rõ ràng là cung cấp cả sản phẩm vượt trội và dịch vụ vượt trội. Dịch vụ vượt trội là kỳ vọng cao nhất của Lexus nhằm xây dựng lòng trung thành của khách hàng trong ngành công nghiệp này nơi mà sự trung thành, theo truyền thống, thường chỉ tới sau khi một lượng lớn ô tô được tiêu thụ. (Chỉ sau khi chính bản thân bạn đã tiêu thụ một loạt xe Mercedes hợp lý, đáng tin cậy trong hơn một thập kỷ – điển hình 3 xe liên tục – hay, nếu việc sở hữu Mercedes trở thành truyền thống gia đình – ông nội bạn, cha bạn đều lái Mercedes – thì có thể kỳ vọng rằng sản phẩm tương lai của bạn cũng là Mercedes. Toyota không có dự định đợi quá lâu để có được những khách hàng trung thành của Lexus lần đầu tiên như vậy).

Phương án cuối cùng của Lexus kết hợp những chức năng mà chúng tôi đã đưa ra ở các chương trước, bao gồm việc chào đón khách hàng với thái độ đầy tôn trọng bằng tên riêng, đăng ký không phô trương và lưu tâm tới những sở thích cá nhân của khách hàng. Nhưng thêm vào đó, công ty đã tập trung vào một chiến lược mà chúng ta vẫn chưa bàn luận tới: Giảm sai sót dịch vụ thông qua việc tối thiểu hoá "chuyển giao" giữa những nhà

cung cấp dịch vụ.

Trong nhiều trường hợp, sai sót dịch vụ thường xảy ra khi bạn bàn giao khách hàng từ bộ phận chức năng, đại lý này cho bộ phận chức năng hay đại lý khác. Bạn đã từng phải giới thiệu về bản thân từ đầu khi đại diện dịch vụ qua điện thoại nối máy chuyển bạn tới bộ phận Hỗ trợ kỹ thuật? Khi bạn chuyển ai đó từ người này qua người khác trên điện thoại, bạn có thể đánh rơi 'quả bóng' – mất kết nối điện thoại hay không truyền đạt đầy đủ thông tin về tình huống so với chuyển giao thực tế. (Khi một nhân viên bảo hiểm chuyển giao khách hàng sang bộ phận sản phẩm để thực hiện dịch vụ, đó là thời điểm vấn đề dễ phát sinh nhất. Sau khi khách hàng thiết kế gặp Giám đốc Sáng tạo, và vị Giám đốc Sáng tạo cố chuyển thông tin tới nhà thiết kế phụ trách công việc này, đó là lúc 'quả bóng' có nguy cơ rơi xuống nhất).

Điều đó mang chúng ta đến những gì một khách hàng mua xe trải nghiệm: Bạn mang xe của mình tới bộ phận dịch vụ. Một người ở cửa trước chào đón bạn và đưa bạn tới bộ phận tư vấn dịch vụ. Nhân viên tư vấn dịch vụ ghi lại vấn đề và gọi cho thợ sửa chữa. Thợ sửa chữa mang xe của bạn đi. Và cuối cùng, tới giai đoạn trả tiền, người tư vấn dịch vụ lại xuất hiện, đưa cho bạn hoá đơn và bạn phải tới và giải quyết với nhân viên thu ngân. Người thu ngân này không theo dõi quá trình sửa xe của bạn, cũng không quen các tiêu chuẩn dịch vụ phù hợp với chiếc xe mà cùng một cửa hàng bán cho bạn, không có khả năng giải thích những chi phí phát sinh, bởi cô ta không hề biết về sự tồn tại của bạn cho tới tận thời điểm này.

Hãy tưởng tượng, thay vào đó là một tư vấn dịch vụ được đào tạo riêng biệt, Sharon, quan tâm tới bạn từ thời điểm bạn bước vào cửa hàng/chi nhánh tới tận thời điểm bạn rời đi. Sharon chào đón bạn, viết cho bạn phiếu dịch vụ, tổng kết lại những phàn nàn của bạn và chuyển xe bạn tới bộ phận cơ khí, báo cho bạn khi xe đã sửa xong đồng thời giải thích cho bạn về hoá đơn và thanh toán chi phí của bạn. Lexus đã đưa quy trình này vào cách tiếp cận lý tưởng của họ, được sử dụng ở mức độ nhiều hay ít tùy thuộc vào kích thước và điều kiện thực tế của mỗi đại lý cụ thể.

Giảm thiểu lãng phí một cách hệ thống để bổ sung giá trị cho bạn và khách hàng.

Khi luôn quan tâm tới những ám ảnh dịch vụ, bạn có thể ngạc nhiên về quy mô mà ở đó chúng ta là những người hâm mộ của hệ thống sản xuất và điều khiển có giá trị nhất. Chúng tôi đã xem xét

và thừa nhận các phương pháp tiếp cận của những công ty tầm cỡ như Xerox, FedEx và Milliken. Hơn nữa, chúng tôi thấy tầm nhìn về các hệ thống tập trung vào sản xuất như vậy giống như hệ thống Sản xuất tinh gọn và Quản lý chất lượng toàn diện.

Đối với các loại dịch vụ sáng tạo, nhiều va chạm, thì điều này nghe như bị buộc phải làm bài tập về nhà. Đó là loại mô hình như thế nhưng nó hoàn toàn đáng giá.

Những hệ thống này chia sẻ tầm nhìn về một công ty có thể tăng giá trị của mình nhờ luôn xác định và cắt giảm lãng phí. Nếu được áp dụng thích hợp, sự tập trung này có thể củng cố bền vững thêm vị thế của một công ty dịch vụ cũng như một xí nghiệp sản xuất. Ví dụ, chúng ta có thể tăng tốc số lần hồi đáp dịch vụ bằng việc giảm thiểu thời gian và chuyển động lãng phí; cải thiện sự đa dạng cho những lời chào hàng bằng việc sắp đặt thiết bị quy trình ở khắp các cơ sở với quy mô thích hợp; đồng thời nâng cao tinh thần và lợi nhuận bằng cách hạn chế thời gian nhân viên lãng phí do chờ đợi. Những ví dụ này giúp bạn có thể nhận ra, đại diện 3 trong 7 sự lãng phí điển hình được chỉ ra bởi Taiichi Ohno, cha đẻ của hệ thống sản xuất Toyota (tiền đề trực tiếp của thuyết Sản xuất tinh gọn ngày nay):

• Vận chuyển không cần thiết

• Hàng tồn kho dư thừa

• Máy móc dư thừa và không hữu ích

• Chờ đợi

• Sản xuất quá nhiều/cung vượt cầu

• Quy trình không thích hợp

• Hao hụt, hư hỏng

Tại sao cần so sánh đối chuẩn (benchmarking) các công ty sản xuất?

Để tối ưu hóa hiệu quả, sự tin cậy và phân phối, chúng tôi khuyên bạn nên so sánh đối chuẩn những thủ thuật của các công ty sản xuất. Những thành công của họ xuất phát từ loại số liệu khoa học chính xác nhất vì vậy học hỏi những điều đó sẽ giúp neo chặt con tàu dịch vụ của bạn. Những khái niệm như thiết kế chịu lỗi (error-tolerant design) (ví dụ, một cánh cửa không để bạn dính tai nạn tự chốt mình bên ngoài), những ràng buộc định hình ứng xử

(behavior-shaping constraints) (ví dụ, một chuyển giao, cần chờ đợi trước khi có chìa khóa, có thể được gỡ bỏ), và nhiều khái niệm được tồn tại từ lâu trong quá trình sản xuất có thể mang tới những thuận lợi cho khách hàng và cả công ty của bạn khi được áp dụng hợp lý trong lĩnh vực dịch vụ.

Để hiểu giá trị của việc áp dụng những kiến thức sản xuất vào lĩnh vực dịch vụ: giả sử bạn đang lên kế hoạch cho một quán đồ ăn Tây Ban Nha ở ngoại ô Phoenix. Bạn mượn ý tưởng này từ anh bạn Joe của mình, người đã phát triển nhà hàng TapasTree thành công vang dội ở Tucson. Joe bắt đầu kinh doanh nhà hàng để hỗ trợ sở thích sưu tập tác phẩm nghệ thuật. Joe vẫn là một thiên tài trong việc tạo ra rung cảm hấp dẫn, thoải mái, đầy nghệ thuật trong phòng ăn của TapasTree. Cách tiếp cận của anh là coi việc ăn uống như một trải nghiệm thẩm mỹ, cũng giống như thăm thú một bảo tàng nghệ thuật hay đến một buổi khai trương phòng triển lãm. Joe đã đưa ý tưởng đó tới những giới hạn logic của nó, bằng việc tạo ra một "triển lãm sống" tại nhà hàng của mình. Mỗi khu vực chỗ ngồi, thực tế, là một quần thể điêu khắc độc đáo, khiến thực khách cảm tưởng như họ được đưa tới một thế giới nơi hình thức và phong cách vượt qua cả những khái niệm thông thường. Điều đáng ngạc nhiên là những khu vực đó có thể được tái cấu trúc trong vài giờ chỉ với vài nhân viên; kiến trúc phòng ăn thay đổi theo những cách kỳ diệu từ tháng này qua tháng khác.

Gu thẩm mỹ độc nhất vô nhị đó thực sự thu hút thực khách kéo tới nhà hàng. Nó mang lại cho Joe một khoản lợi nhuận khổng lồ với khởi đầu kinh doanh thấp. Từ thành công ban đầu, Joe đã thực hiện hàng tá những quan niệm thực-phẩm-như-nghệ-thuật khác trong nhà hàng của mình, mỗi quan niệm trong số đó dựa trên nền tảng cá nhân với tư cách là một sử gia hoặc một người sành nghệ thuật. Sau một năm say sưa, đánh giá và trả những khoản nợ ban đầu, anh bắt đầu lập kế hoạch mở rộng quy mô nhà hàng tại một số địa điểm mới.

Trong một tình huống như vậy, chúng tôi chắc chắn muốn khuyến khích bạn khám phá cho dù các khía cạnh trong thành công của Joe có thể được điều chỉnh phù hợp nếu bạn đang bắt đầu công việc kinh doanh của riêng mình hay không – đặc biệt khi Joe rất háo hức được trở thành hình mẫu cho mô hình kinh doanh của bạn. Nhưng đừng để anh vượt quá sở trường chuyên môn của mình. Ví dụ, chúng tôi dám cá là Joe vẫn không vạch ra quy trình làm bếp tối ưu. Và anh gần như chắc chắn bỏ lỡ một số yếu tố không hiệu quả gây khó khăn cho những quá trình cung cấp của mình, trong rất nhiều người khác.

Đương nhiên, anh ấy không nhận ra rằng mình đã lãng phí trong những lĩnh vực này; anh ấy vẽ ra những hệ thống của mình đầy lạc quan, đã được kiểm nghiệm và con đường duy nhất để đi. Đó có thể là con đường duy nhất anh ấy biết). Có rất nhiều điều cần học khi nghiên cứu những ý tưởng hoạt động của những nhân vật tại Toyota, Cisco, hoặc FedEx. Đó là những go-to guys (những người có thể tin cậy để cung cấp một dịch vụ cụ thể hoặc đối phó với một vấn đề cụ thể) đối với quy trình tinh giản và tiêu chuẩn hóa các hoạt động hậu trường của mình – bạn có thể gọi họ là các giáo sư về những kết quả hiệu quả và phù hợp. Mặt khác, những thông tin tư vấn của Joe về các lĩnh vực này có thể cần phải được thực hiện với một chút may mắn.

Tại sao các quy trình hiệu quả có thể chuyển đổi dịch vụ

Chúng tôi hiểu tại sao đội ngũ tập trung vào dịch vụ có xu hướng hoài nghi về sự thích đáng của các hệ thống như Sản xuất tinh gọn. Sau tất cả, để bảo vệ và khuyến khích sự tự tin, chúng tôi cố gắng tiên liệu – nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng trước thời hạn – bởi "kịp giờ" vẫn có thể là quá muộn. Chúng tôi nhất quyết giữ hàng tồn kho "dư thừa", bởi điều đó có nghĩa là chúng tôi có thể duy trì các tiêu chuẩn dịch vụ cao của mình. (Đương nhiên, chúng tôi đã làm được điều đó), ngay cả khi nhu cầu bất ngờ xảy ra. Chúng tôi thậm chí khuyến khích nhân viên tạo ra những chuyển động "lặp đi lặp lại" với tư cách khách hàng bởi việc làm đó nâng cao sự đánh giá khách hàng về chúng tôi.

Vay mượn từ Xerox

Nhiều năm trước, chúng tôi chấp nhận phương pháp giải quyết vấn đề/cải tiến liên tục mà Xerox hướng dẫn chúng tôi khi chúng tôi so sánh đối chuẩn quy trình của họ. Phương pháp của Xerox rất hữu dụng, đặc biệt trong quy trình thiết lập nhóm, khi kiếm tìm giải pháp cho các tình trạng lãng phí và các vấn đề kinh doanh khác. Nó gồm 6 bước (Lặp lại tới khi không cần nữa.)

Bước 1: Xác định và chọn lựa vấn đề để giải quyết

Bước 2: Phân tích vấn đề

Bước 3: Đưa ra các giải pháp có khả năng

Bước 4: Chọn và lên kế hoạch cho giải pháp tốt nhất

Bước 5: Thực hiện giải pháp

Vì những lý do đó, mô hình xí nghiệp của chúng ta có vẻ dễ tương thích hơn với nguyên tắc thứ 2 về Sản xuất tinh gọn: Giá trị được quyết định bởi khách hàng. Nếu phải mất hàng nghìn trải nghiệm "không hiệu quả" để khiến khách hàng trung thành tin tưởng vào chúng ta, thì hãy cứ làm. Đó là một việc làm tốn kém và không mang lại hiệu quả tức thời nhằm có được những phản ứng tích cực. Nhưng khi sự hài lòng và sự trung thành các khách hàng tăng lên, họ sẽ đánh giá chúng ta tốt. Và khi được đánh giá tốt, chúng ta sẽ kiếm được nhiều lợi nhuận hơn. Những tiêu chuẩn cứng nhắc như tiêu chuẩn giảm khiếm khuyết cũng rất quan trọng trong lĩnh vực dịch vụ cũng như sản xuất, nhưng có vài điều đáng chú ý hơn ở đây: Trong khi các doanh nghiệp chú trọng tới dịch vụ, thì khách hàng không đo được chính xác nguồn gốc sự hài lòng của họ. Thay vào đó, họ rời đi sau những nỗ lực phục vụ của chúng ta với cảm giác ấm áp, mơ hồ về việc họ thích chúng ta và muốn trở lại, (chúng ta hy vọng) mong muốn kể với bạn bè của họ về chúng ta. Đó chính là "đánh giá giá trị", mà khách hàng trung thành có xu hướng gán mác cho các dịch vụ tuyệt hảo của chúng ta.

Vậy khái niệm "hiệu quả làm tăng giá trị" có thể thực sự giúp chúng ta phục vụ khách hàng tốt hơn không? Hoàn toàn có thể. Chúng tôi tin vậy – miễn là bạn giới hạn phạm vi của nó một chút. Chúng ta đều muốn có hiệu quả cao – đặc biệt những ai ở khu vực hậu trường. Ví dụ, trở lại với Joe, người bạn trong ví dụ về TapasTree, sự vận động liên tục của cách tiếp cận Sản xuất tinh gọn có thể mang tới cho anh ta sự cải thiện thần kỳ, với những lần giảm lãng phí xen kẽ những cảnh náo loạn của các đầu bếp la hét và những cách giải quyết điên rồ. Nâng cao hiệu quả hậu trường cũng giúp phục vụ tốt khách hàng nhờ giảm thiểu sai sót, cải thiện thời gian giao hàng đồng thời giữ nhân viên tươi tỉnh và tập trung.

Tương tự như vậy, trong thương mại điện tử, việc hợp lý hoá hậu trường về sự chọn lựa của khách hàng thông qua phân tích nhóm khách hàng làm gia tăng giá trị cho công ty và khách hàng tương tự. Nếu các khách hàng trực tuyến muốn giúp đỡ phía sau bằng việc quản lý tài khoản của bản thân có thể tăng hiệu suất của bạn và giúp bạn cung cấp dịch vụ nhanh hơn với giá cả thấp hơn. Chúng tôi khuyến nghị loại hình tự phục vụ tự nguyện ở hầu hết các lĩnh vực kinh doanh, hay ít nhất bạn cũng đưa vào các hệ thống có khả năng theo dõi mức độ thất vọng của khách hàng và cung cấp 'dịch vụ thoát hiểm' – như hỗ trợ trực tuyến hiệu quả

bằng cách bố trí nhân viên trò chuyện được đào tạo, đường dây nóng miễn phí trong trường hợp họ gặp khó khăn.

Nghiền nát lãng phí? Đừng vô tình đè nát giá trị

Chúng ta ước tất cả khách hàng của mình có một nút "Tạm dừng" khổng lồ để họ có thể bấm khi cần yêu cầu thanh lọc các quy trình, thủ tục dịch vụ khách hàng và những truyền thống được tích luỹ qua nhiều năm của ngành dịch vụ. Sự lo lắng của chúng ta xuất phát từ trải nghiệm: Các công ty dịch vụ có xu hướng xóa bỏ giá trị quan trọng khỏi những lời mời chào dịch vụ của họ với danh nghĩa hiệu quả. Tới khi họ nhận ra họ đã đánh mất giá trị, thì đã quá muộn. Có phải điều đó bắt đầu với suy nghĩ rằng những tấm thiệp cảm ơn của bạn gửi đi không hề có giá trị với khách hàng? Hay những chữ ký, viết tay truyền thống trên bức thư gửi tới khách hàng là sự lãng phí thời gian của bạn? Hay khách hàng của bạn không chú ý xem bạn có bỏ rơi một tính năng của trang web mà họ hiếm khi dùng? Bạn có thể đúng. Nhưng đừng làm bất cứ điều gì. Bởi rất có thể bạn đang đánh giá thấp giá trị của cách tiếp cận cổ điển với khách hàng của mình. Dưới đây là lý do:

Đầu tiên, người ta thường hình thành nên những gắn bó tình cảm với nhiều khía cạnh trong cuộc sống bản thân – kể cả những gắn bó với các nhân viên, thủ tục và tính năng của dịch vụ của mình. Những gắn bó tình cảm một cách tự nhiên của họ xa rời lý trí. Nếu trải nghiệm này lặp lại liên tục trong một bối cảnh cụ thể (ở nơi làm, trong một mối quan hệ, hay trong các kỳ nghỉ hè của bạn ở Cape Town), bạn sẽ có gắn bó về mặt tình cảm với nhiều khía cạnh của bối cảnh đó. Một đứa trẻ lớn lên trong hạnh phúc và quen với một căn phòng sơn màu vàng – thay cho màu sơn trắng truyền thống – có thể không thích thú nếu cha mẹ chúng muốn sơn lại căn phòng màu trắng sáng.

Tương tự như vậy, những khía cạnh trong dịch vụ của bạn dường như mở rộng, và do đó sẽ thật "lãng phí" nếu giữ chúng lại, chính điều này có thể tạo ra những giá trị cảm xúc đối với một số khách hàng. Tệ hơn, kể cả những cuộc phỏng vấn với những khách hàng thân thiết nhất cũng có thể không thể ghi nhận chính xác chiều sâu của những gắn bó họ có, như dễ chịu với mùi thơm tỏa ra từ cốc cà phê ở bộ phận lễ tân vào các buổi sáng – vì sức mạnh của những gắn bó xúc cảm lâu dài có xu hướng không được đánh giá đúng mức. Bạn từng ngạc nhiên đến mức nào khi nhớ người mình yêu sau khi chắc chắn hai bạn đã chia tay? Nếu có, bạn sẽ biết chúng ta đang bàn đến vấn đề gì.

Một vấn đề rất phổ biến đó là mọi người thường không quá chú ý tới những trải nghiệm tích cực của mình, và do đó, không biết những khía cạnh đặc biệt nào trong những trải nghiệm đó mang lại cảm giác thoải mái cho bản thân. Khi bạn yêu cầu mọi người suy xét về một trải nghiệm, họ cố gắng đưa ra lý thuyết "tại sao tôi thích/không thích nó" – đó là điều bạn yêu cầu họ làm. Nhưng một trong những khám phá đã được kiểm chứng tốt nhất về tâm lý xã hội là: Khi con người gần gũi với cảm xúc của mình, những lý thuyết của họ về lý do họ cảm nhận cách họ làm có thể hoàn toàn không chính xác. Người ta đặc biệt hạn chế trong việc phát hiện nguồn gốc của những cảm xúc tích cực của mình. Điểm mấu chốt nằm ở đâu? Thậm chí cả những khách hàng rất thông minh và có định hướng tốt cũng có thể dẫn bạn lạc lối nếu họ được hỏi kiểu như: "Hãy liệt kê 5 điều khiến bạn cảm thấy tốt nhất trong quá trình làm việc với chúng tôi". Vì thế, đừng quá nóng vội loại bỏ những thứ không nằm trong danh sách hàng đầu của họ.

Hãy thử bài tập này: Đề nghị một người bạn nghĩ về một trải nghiệm bữa tối tuyệt vời mà cô ấy đã có gần đây hay một vài tháng trước. Và kiểm tra chéo kết quả của cô ấy:

Cậu có nhớ cách bài trí của địa điểm đó không?

Không nhớ lắm.

Cậu có nhớ mặt nhân viên phục vụ không?

Không, tớ không nhớ.

Cậu có nhớ mặt phục vụ bàn?

Cũng không.

Món khai vị lúc đó là gì thế?

Tớ không rõ lắm.

Cậu có nhớ các món chính không?

Tớ không nhớ hết.

Hôm đó, cậu uống gì thế?

Không rõ nữa.

Có gì đặc biệt ở bãi đỗ xe không?

Hình như là không.

Bữa ăn đó có gì đặc biệt?

Tớ không rõ, chỉ biết rằng đó là một trải nghiệm tuyệt vời.

Sử dụng phương pháp luận của Sản xuất tinh gọn (rằng chỉ những gì giá trị với khách hàng mới có giá trị), thì mọi thứ ở trên, được tìm hiểu một cách cá nhân, có thể dễ dàng được đưa vào phân hạng lãng phí: Sự xuất sắc của người trông xe, cô phục vụ bàn vô cảm; dịch vụ vô danh, thậm chí chất lượng tuyệt vời của thức ăn, đồ uống và cách bố trí nhà hàng, không gì trong đó khiến người bạn kia ấn tượng. Những tiếp điểm (các yếu tố) đó, và nhiều điểm khác nữa, cuối cùng lại tạo nên một trải nghiệm lớn hơn so với tổng của từng phần cộng lại: Tập hợp (các yếu tố đó) đã khiến cô ấy hài lòng. Đó là lý do tại sao việc chú ý tới từng chi tiết rất quan trọng trong kinh doanh dịch vụ: Hãy chắc rằng mỗi một trong số những tiếp điểm đã được thực hiện tốt.

Bằng cách này, chúng ta có thể tạo ra một ước đoán hiệu quả khi các chi tiết được ghép lại, từng chút một, tạo nên đánh giá của người bạn đó rằng cô ấy đã có một buổi tối tuyệt vời. Hãy chỉ phân tích tiếp điểm cuối cùng trong câu hỏi (như một lời chào/tạm biệt (xem chương 11) là một trong những điều để lại ấn tượng nhất): Chúng ta muốn nghĩ người trông-đỗ xe đã chào, mỉm cười với cô ấy và rất nhanh chóng (thực hiện công việc của mình). Anh ta không bước tới mà đã chạy lại để đỗ xe giúp cô ấy. Hành động đó cho thấy anh ta quan tâm – và thể hiện cam kết mang lại cho cô một dịch vụ nhanh chóng. Anh ta dành thời gian lau kính chắn gió cho cô. Anh ta không thay đổi tần số radio trong xe của cô. Anh ấy cũng không dịch chuyển ghế ngồi khiến cô phải điều chỉnh lại nó, hay nếu có, thì ít nhất anh ta cũng thông báo về sự bất tiện này: "Thưa cô, tôi vừa dịch chuyển ghế ngồi của cô một chút".

Dịch vụ Alfresco

Để tạo ra một bức bích họa cần một bảng màu, kỹ năng, thời gian và sự chăm chút – sự phê bình và tầm nhìn để hình dung bức tranh vừa khít trên một bức tường cụ thể. Để tạo ra dịch vụ vượt trội, hãy coi mỗi lần bạn tiếp xúc với khách hàng như một cơ hội bổ sung một nét vẽ trên bức bích họa dịch vụ của họ.

Một nhà cung cấp dịch vụ lớn luôn kiếm tìm cơ hội để mở rộng bảng màu và thêm vào nhiều chi tiết nhỏ hơn nhằm tạo ra một ấn

tượng sống động, truyền cảm hơn. Khi đối mặt với cuộc đấu tranh giảm thiểu lãng phí, một nhà cung cấp dịch vụ tuyệt vời nắm rõ những chi tiết bổ sung này, miễn là nó thực sự tiếp cận được khách hàng, điều đó không bao giờ lãng phí. Đó là những điều giúp giữ hình ảnh tốt đẹp về một doanh nghiệp hiệu quả.

Tiên liệu dựa trên quy trình thông qua Internet

Khi bạn tương tác với khách hàng thông qua Internet, bạn có cơ hội cung cấp dịch vụ đón đầu được tạo ra hay củng cố bởi các giải thuật phần mềm – các giải thuật cung cấp hướng dẫn và hỗ trợ một cách cá nhân cho khách hàng. Tính năng tốt nhất của các giải thuật đón đầu đó có thể giúp khách hàng ra quyết định lựa chọn dịch vụ hay mua sắm rắc rối bằng cách phân tích các sở thích của khách hàng trong quá khứ, những người cư xử tương tự như khách hàng hiện tại, cũng như bổ sung vào tài khoản cá nhân của khách hàng cách cư xử của chính người đó trong những tương tác trước đây trên trang web.

Trang web cho thuê video trực tuyến của Netflix là ví dụ về một thủ tục phức tạp, dựa trên giải thuật khác thường. Các giải thuật của Netflix dựa trên hàng triệu hành động của khách hàng trước đó, cho phép họ dự báo chính xác những bộ phim sẽ lôi cuốn khách hàng cụ thể ngay khi người dùng bắt đầu chọn lựa và xếp hạng các bộ phim. Phần mềm thậm chí có thể tạo ra những ước đoán khá ấn tượng trước khi một khách hàng đưa ra lựa chọn đầu tiên bằng việc cân đo những nhân tố khả biến như giới tính, mã bưu điện và "kiểu tìm kiếm" ban đầu trên website.

Con người hình như bị mắc bẫy khi đáp lại dịch vụ đón đầu một cách tán thưởng. Đó là lý do tại sao khả năng Netflix tìm ra sở thích của khách hàng lại ấn tượng. Quả thực, khách hàng thường xuyên mô tả cảm xúc khi có một "mối quan hệ" với trang web của Netflix; nó khiến họ có cảm giác như trang web hiểu họ. Đó là cách Netflix tạo dựng lòng trung thành mạnh mẽ của khách hàng – và là một trong những trang web dịch vụ khách hàng được yêu thích nhất trên Internet – dù nó không cung cấp cho khách hàng ngay cả một thời khắc riêng tương tác trực tiếp với con người như một cuộc gặp gỡ bình thường.

Nhưng trước khi bạn vội vã trở thành một Netflix trong ngành của mình, hãy nhớ những thảo luận của chúng ta trong chương 5 về việc dễ dàng vượt qua giới hạn từ "siêu chức năng" đến trực tuyến "rùng mình". Với những yếu tố rùng mình được đưa ra, liệu những nhà bán lẻ trực tuyến có nên đưa ra những đề nghị mua

bán cá nhân hóa dựa trên những cách ứng xử theo dấu đến địa chỉ IP của khách hàng, hay nên đợi đến khi khách hàng tình nguyện truy cập? Sau cùng, nếu bạn ghi lại và phân tích tất cả những cách ứng xử của khách hàng trên trang web của bạn, bạn có thể khiến trang web của mình thích hợp hơn đối với họ.

Nhưng cũng nên cân nhắc các nhược điểm: Khách hàng của bạn có muốn bị theo dõi cách ứng xử thậm chí từ trước khi họ truy cập vào trang web của bạn? Và bạn có muốn liều lĩnh với hiệu ứng phản tác dụng, chẳng hạn như vô tình đưa ra gợi ý cho trẻ em về những thứ bằng ren dựa trên một số trình duyệt cha mẹ chúng đã thực hiện chuẩn bị cho lễ Tình nhân?

Chúng tôi cho rằng một nhà cung cấp dịch vụ có cam kết cần ra quyết định để thực sự phục vụ lợi ích của khách hàng – không chỉ có vẻ phục vụ họ. Do đó hãy điều chỉnh việc sử dụng công nghệ đón đầu trực tuyến của bạn. Chỉ đạo công ty bạn tránh xa những giới hạn nguy hiểm.

Sử dụng các công cụ thu thập thông tin về trải nghiệm của khách hàng

Nhiều công cụ có sẵn giúp bạn đưa quan điểm của khách hàng vào mỗi sản phẩm, dịch vụ của bạn. Hãy xem xét việc sử dụng những công cụ sau: những khảo sát khách hàng ở quy mô nhỏ (những câu trắc nghiệm), những cuộc khảo sát chuyên sâu và dịch vụ khách mua hàng có thể bí mật, để thu thập thông tin về những trải nghiệm của khách hàng điển hình.

Những câu đố tại chỗ: Một cuộc khảo sát nhỏ hay trắc nghiệm tại chỗ từ 3 đến 7 câu hỏi có xu hướng thu hút tỉ lệ tham dự rất cao. Tỉ lệ này thường cao hơn so với một cuộc khảo sát được gửi đi sau khi khách hàng đã ra về và cũng cao hơn một cuộc khảo sát đầy đủ các thủ tục, được thực hiện tại chỗ hoặc sau đó.

Những khảo sát chuyên sâu: Chúng rất hữu ích với mọi công ty, dù quy mô lớn hay nhỏ. Nếu công ty của bạn đủ lớn để tự phát triển dữ liệu khảo sát ở nhiều cấp độ, thì những khảo sát đó có thể được thực hiện và phân tích một cách khoa học. Điều đó cũng có thể được thực hiện tốt khi các bạn hợp tác với một dịch vụ riêng bên ngoài. Tuy nhiên, khi bạn quyết định chọn cách này, hãy chắc chắn bạn luôn tham gia vào quá trình thiết kế và quản lý chúng (những cuộc khảo sát chuyên sâu), bởi một cuộc khảo sát sẽ là vô ích khi đem lại cho bạn nhiều câu trả lời cho những câu hỏi sai lầm! Hãy xem xét những điểm dưới đây:

• Một cuộc khảo sát phải phản ánh những câu hỏi quan trọng của bạn về sở thích, sở ghét và những nhu cầu của khách hàng. Một câu hỏi khảo sát tốt phải được diễn đạt rõ ràng và giải thích trực tiếp ý định của bạn.

• Một cuộc khảo sát nên bao gồm cả phạm vi văn bản dạng tự do để xác định phản ứng mới lạ mà bạn có thể thậm chí chưa từng cân nhắc để cung cấp cho khách hàng cơ hội thể hiện bản thân họ.

• Những câu hỏi và tài liệu giới thiệu trong cuộc khảo sát cần được thiết kế để đem về cho bạn những đáp án có ý nghĩa. Khi hỏi một khách hàng là nhà toán học ("Hãy ước tính cơ hội bạn quay trở lại cửa hàng của chúng tôi trong tháng này theo tỷ lệ phần trăm...") sẽ gây ra hoang mang và thất vọng. Khi đặt cho khách hàng của mình một vài câu hỏi cá nhân và chỉ sau đó, mới yêu cầu đánh giá tổng thể là một yêu cầu sai lầm và làm mất hiệu lực đánh giá tổng thể. Hãy đề nghị họ đánh giá tổng thể trước, vì đó là đánh giá cá nhân quan trọng nhất, phản ánh một phản ứng chân thành nhất. Hãy kết lại cuộc khảo sát của bạn với những từ ngữ như "Rất cảm ơn anh/chị đã tin tưởng sự phục vụ của chúng tôi!", giúp bạn hoàn thành phần việc của mình với các khách hàng trung thành với bạn, nhưng đừng dùng những từ hoa mỹ này như một lời giới thiệu – nó sẽ khiến kết quả đánh giá của bạn lệch lạc. Không dùng những phạm trù đánh giá như "excellent" (xuất sắc); về cơ bản, sự xuất sắc không thể xác định được, do đó hãy tìm kiếm điều gì đó dựa trên cơ sở trải nghiệm riêng của khách hàng. "Exceeded expectations" (vượt quá sự mong đợi) khá thích hợp cho phạm trù đánh giá cao nhất của bạn, hay cân nhắc gọi mức đánh giá cao nhất mang lại cảm xúc như "Loved it!" (Yêu thích!)

Hai câu hỏi đặc biệt hữu dụng thay cho lòng trung thành là "Dự định quay lại" (Intent to return) và "Sẵn sàng giới thiệu" (Willingness to recommend) doanh nghiệp của bạn. Điểm số cao nhất trong hai lĩnh vực này là những chỉ số tin cậy của một khách hàng trung thành.Ø

Bạn có thể nghi ngờ từ khi đồng hành với chúng tôi đến giờ, nhưng kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy số lượng "những xếp hạng kỷ lục" (đặc biệt là xếp hạng cao nhất trên hai câu hỏi chủ chốt "dự định quay trở lại" và "sẵn sàng giới thiệu") mà bạn nhận được trong các cuộc điều tra rất quan trọng với thương hiệu của bạn (hơn tỷ lệ hài lòng trung bình hoặc tổng thể), bạn nhận được bằng cách lập bảng tất cả cuộc điều tra. Khách hàng – người đánh giá bạn tuyệt đối ở đầu danh mục, là những người đang bổ sung giá trị chiến lược cho doanh nghiệp của bạn.Ø Họ là những người

trung thành với bạn. Nói theo cách khác, với một cuộc khảo sát được thiết kế thích đáng, bạn nên hài lòng hơn khi nhận lại khoảng 10 người (nếu đó là điểm số cao nhất của bạn) với kiến thức hời hợt của bốn người hơn là nhận được bảy kết quả của bản khảo sát đồng đều nhau. Bảy người đó không phải là người trung thành và sẽ không ca ngợi thương hiệu của bạn hết lời. Hơn nữa, với các kỹ năng không hấp dẫn học được từ cuốn sách này, bạn sẽ không để sự hiểu biết hời hợt của bốn người khiến bạn sợ hãi: bạn sẽ lập tức tiếp cận, tìm hiểu về họ và đưa họ lên nhóm 10 người trước khi họ tham gia vào bất kỳ cuộc khảo sát khác.

6 sai lầm ngớ ngẩn trong khảo sát: Cách xa lánh khách hàng nhanh chóng.

1. Sao lãng hồi đáp một cách cá nhân và kịp thời sau khi nhận được thông tin phản hồi tiêu cực. Khi bạn nhận được kết quả khảo sát tiêu cực, hãy hồi đáp nhanh chóng qua điện thoại (cách làm tốt nhất trong hầu hết các trường hợp) hoặc e-mail; đây là tình huống mà một lá thư tay tốn quá nhiều thời gian để tiếp cận khách hàng và xoa dịu lo âu tạm thời của họ. Đừng dồn hàng loạt các cuộc điều tra sang một bên để phúc đáp một lượt sau thay vì xem qua chúng trước để tìm những hồi đáp tiêu cực cần trả lời ngay lập tức.

2. Không cảm ơn – với tư cách cá nhân – những người đã đưa ra những tán dương cá nhân trong cuộc khảo sát. Một lá thư tay là cách giải quyết hoàn hảo cho tình huống này.

3. Một phần thưởng hoặc cơ hội rút thăm trúng thưởng quá nhỏ đến mức thiếu thực tế sau khi khảo sát hoàn thành dường như vô nghĩa đối với hình ảnh/thương hiệu của công ty bạn. (Thay vì chào mời những điều trên, sẽ tốt hơn nếu các bạn chỉ nói đơn giản rằng: “Chúng tôi thực sự muốn cải thiện chất lượng dịch vụ/sản phẩm – xin vui lòng tham gia khảo sát này để giúp chúng tôi làm được điều đó.”)

4. Mời các khách hàng tham gia vào “hội đồng tư vấn” hay nắm giữ một vị trí danh dự tương tự, sau đó, chỉ liên lạc với họ khi có những thông tin hấp dẫn rõ ràng.

5. Xây dựng một khảo sát có quá nhiều thứ cần điền, mà không có cơ hội trả lời ngắn gọn hay bỏ qua bất cứ phần nào trong một khảo sát dài. (Bạn thực sự chỉ muốn biết những sở thích của những khách hàng người dành thời gian trả lời một khảo sát dài 30 câu mà không chừa bất kỳ chỗ trống trả lời nào chứ?)

6. Đặt những câu hỏi xâm phạm thông tin cá nhân (như thu nhập, giới tính) và không tạo ra các câu hỏi tùy chọn. Đừng cho rằng người trả lời sẽ tin tưởng hoạt động bảo mật của bạn.

Khách hàng bí mật: Khách hàng bí mật chuyên nghiệp sẽ ẩn danh tiếp cận doanh nghiệp bạn và mô tả trải nghiệm một cách chi tiết. Với một số doanh nghiệp, điều đó có thể vô giá. Thực tế, một đánh giá phê bình từ người ngoài thật sự rất hữu ích cho một số tổ chức. Thành viên của một tổ chức phản ứng khác biệt với sự phê bình từ ai đó bên ngoài các thứ bậc xã hội và quyền lực của họ – người không liên quan đến cuộc chiến. Một số nhân viên thấy dễ dàng chấp nhận sự thật về những thiếu sót trong dịch vụ của họ hơn, và có quyền tạo ra những thay đổi quan trọng, khi tin tức đến từ một dịch vụ khách mua hàng bí mật.

Nói theo cách khác, cũng như các dịch vụ khảo sát bên ngoài, một hãng mua sắm bí mật cần phải biết những gì bạn muốn để kiểm tra. Điều quan trọng đối với doanh nghiệp của bạn có thể rất rõ ràng hay tùy ngữ cảnh. Vì thế, danh sách kiểm tra chung được sử dụng như một mặc định bởi một dịch vụ bên ngoài gần như vô ích. Thay vào đó, bạn cần phải làm việc với họ để đảm bảo rằng họ cũng đang theo đuổi những gì bạn theo đuổi.

Chỉ đạo một công ty dễ dàng hơn với một Bảng điều khiển (3-D)

Về lý thuyết, bạn có thể lái một chiếc xe mà không cần bảng đồng hồ. Nhưng chẳng sớm thì muộn, bạn cũng sẽ bị bắt vì vượt quá tốc độ, hết xăng hay cháy động cơ – tất cả những mối nguy hiểm được chỉ số trên bảng điều khiển báo hiệu trước. Một công ty cũng cần có một bảng điều khiển: một sự bổ sung cho những thước đo hữu hình và cảnh báo sớm các dấu hiệu, bảo vệ công ty khỏi các vấn đề có thể dự đoán.

Loại bảng điều khiển chúng tôi đã giới thiệu bao gồm nhiều hơn những tiêu chí nặng nề truyền thống. Chỉ đạo công ty dựa trên những tiêu chí đánh giá như vậy chẳng khác nào điều hành doanh nghiệp chỉ bằng cách quan sát tập ngân phiếu. (“Hiện giờ tôi không rút quá số tiền cho phép, nên mọi thứ sẽ ổn thôi”); đó là cách quản lý doanh nghiệp không có chiều sâu. Sự đơn giản của khái niệm bảng điều khiển có thể được dùng để thay việc mang lại sự phong phú của một điều quan trọng nào đó lên vị trí hàng đầu. Do đó, trong khi bảng điều khiển của bạn sẽ bao gồm các chỉ số cứng về hiệu quả của doanh nghiệp như thông lượng, doanh thu và chi phí, cũng như các chỉ số tuyển dụng nhân viên, thành công trong quá trình giải quyết vấn đề và sự trung thành của khách

hàng. (Bạn đang mất hay đạt được lượng khách hàng sẵn sàng tìm đến doanh nghiệp của bạn và những người có kế hoạch sử dụng các dịch vụ/sản phẩm của bạn một lần nữa? Bảng điều khiển của bạn nên cung cấp những câu trả lời nhanh chóng). Những chỉ số mềm hơn có thể bắt nguồn từ các công cụ theo dõi ưa thích – những câu đố, khảo sát, và báo cáo về khách mua hàng bí mật và những báo cáo của nhân viên, cũng như những dữ liệu thu thập từ quy trình tuyển dụng nhân viên của các quản lý và trưởng phòng nhân sự.

Các giải pháp trên quy trình trở thành những giải pháp con người

Khi bạn có khả năng tiên liệu được ước muốn của khách hàng, điều đó thể hiện rằng bạn đã chú tâm, cẩn thận – kiểu chú tâm rất phổ biến nhưng thường không được thể hiện rõ ràng. Trong nhiều ngành công nghiệp, bạn chủ yếu bán sự hài lòng của khách hàng về sự chú tâm này: Sự chú tâm phong phú, sự chú tâm cá nhân. Trớ trêu thay, thứ đắt đỏ nhất cung cấp cho khách hàng – một sản phẩm không khiếm khuyết – mới giúp bạn thu hút được họ. Chỉ sự ân cần của bạn mới phân biệt bạn với những đối thủ khác và giành được lòng trung thành của khách hàng.

Bạn không cần có thương hiệu sang trọng hay phục vụ một khách hàng chuyên biệt để tạo dựng lòng trung thành thông qua dịch vụ đón đầu – cho dù những chi tiết về cách bạn chú ý đến những mong muốn của khách hàng sẽ làm biến đổi các kỳ vọng và chuẩn mực văn hóa của chính khách hàng. Ví dụ, nhân viên ở công viên Disney được kỳ vọng và yêu cầu cung cấp sự chăm sóc chu đáo, một cách nhanh chóng cho khách hàng. Tương phản với sự tận tâm nhiệt tình và sang trọng của một spa tinh tế. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, mọi doanh nghiệp có thể thu lợi từ việc xây dựng một văn hóa dịch vụ đón đầu – từ sân golf cho tới Google – và thậm chí cả các trạm xăng.

Hãy nghĩ về một anh chàng thường mua xăng ở trạm dịch vụ địa phương – tạm gọi là DinoFuels – vào nhiều buổi sáng. Anh ta là khách quen: Việc dừng ở đây trên đường đi làm rất tiện cho anh ta. Nhưng nếu trên đường từ văn phòng về, anh ta sẽ không đi gần 1 km để vòng lại trạm xăng đó. Nếu không tiện, anh ta sẽ đổ xăng ở đâu đó.

Có bất cứ điều gì mà nhân viên thân thiện, duyên dáng của DinoFuels có thể làm để biến khách hàng thường xuyên thành một khách hàng trung thành? Nói cách khác: Thứ không mấy đáng giá, nhưng sẽ khiến cho anh ta quyết định vòng lại gần 1 km

để mua xăng ở đây trong tương lai, hay các mặt hàng lợi nhuận cao hơn như sữa, trứng, đồ ăn nhẹ – thậm chí là cả sửa chữa máy móc?

Chúng tôi khuyến khích khách hàng của mình đóng vai trong kịch bản này, để tìm ra những thủ tục mà DinoFuels có thể sử dụng để biến họ thành khách hàng trung thành. Hãy để Leonardo dẫn dắt ví dụ sau đây bằng cách đóng vai khách hàng:

Người phục vụ nên để mắt tới những khách hàng đang trở thành khách hàng quen thuộc: Những khách hàng thường xuyên nhưng không quá trung thành. Nếu làm điều đó, anh ta sẽ chú ý tới việc thường xuyên ghé vào cây xăng. Sau đó, anh ta có thể chú ý đến tên trên những thẻ tín dụng của khách hàng – vì ngày nay gần như tất cả mọi người đều trả tiền xăng bằng thẻ tín dụng – và ít nhất cảm ơn bằng cách gọi tên tôi. Nếu làm được điều đó, anh ta có thể tiến xa hơn. Ví dụ như:

"Ồ, cái tên thật thú vị. Anh đánh vần nó thế nào vậy?"

"Ing-hill-AIR-ee," tôi sẽ nói.

"Cái tên thật đẹp. Anh đến từ đâu?"

"Tôi sinh ra ở Ý."

"Ý, ôi! Tôi đã được xem những bức ảnh tuyệt đẹp về đất nước này. Anh sinh ra ở đâu tại Ý?"

"Tôi sinh ra ở Rome. Còn anh từ đâu tới?"

"Tôi sinh ra ở Jamaica."

"Jamaica là một hòn đảo tuyệt vời. Tôi từng đến đó du lịch, ở khu vực vịnh Montego. Nơi đó có gần quê anh không?"

"Tôi sinh ra gần Kingston."

Và v.v....

Nếu mọi việc tốt đẹp, nhân viên đó sẽ thiết lập một kết nối cảm xúc trong cuộc hội thoại này. Vì vậy, trong lần sau, khi Leonardo vào trạm, người nhân viên đó có thể làm gì? Anh ta có thể nói:

"Leonardo, mừng anh trở lại! Lâu lắm không gặp anh rồi. Anh vừa đi châu Âu à?"

“Không, tôi chỉ đến New York vài ngày thăm mấy người bạn thôi.”

“Họ cũng là người Ý à?”

“Ồ không, họ đến từ Philadelphia.”

“Ồ, tôi xin lỗi”, anh ta đáp lại và nở nụ cười.

Một trạm dịch vụ bình thường như bao địa điểm khác, nhưng người nhân viên đã cung cấp một dịch vụ đón đầu. Anh ta không chỉ nhớ tên, các sở thích và thông tin cá nhân của khách hàng. Bởi được chú ý tới là một mong muốn phổ biến của con người, cách cư xử của người nhân viên đã hình thành nên dự liệu về những mong ước không nói ra của Leonardo. Kết quả là, khách hàng bắt đầu có cảm giác trung thành với người nhân viên đó, hay nơi nhân viên đó làm việc – DinoFuels. Mối quan hệ đó tiếp tục được tiến triển và Leonardo sẽ sớm tự buộc mình lái một vòng chữ U gần 1 km trong giờ cao điểm để tới đổ xăng tại đây.

Khách hàng trung thành cũng trở nên dễ tha thứ cho những sai sót dịch vụ thỉnh thoảng xảy ra ở Dino Fuels. Đó là một lợi thế quan trọng của việc vun đắp những khách hàng trung thành. Khi một khách hàng hài lòng đơn thuần vấp phải một trong những sai lầm của bạn, những cảm giác tích cực bạn tạo dựng đối với khách hàng đó trở về số 0. Ngược lại, lúc này, khách hàng đặc biệt đó cảm thấy gắn bó tình cảm với DinoFuels, nhân viên trạm có thể mắc vài sai sót cũng không làm mất đi cảm giác đã được vun đắp về sự tín nhiệm dành cho họ.

Số lượng không phải lời bào chữa: Hãy để quy trình được bắt đầu

Lời bào chữa tiêu biểu cho việc không nhớ lại được những cá nhân và sở thích hay cá tính của họ là “số lượng”: “Chúng tôi có quá nhiều khách hàng để có thể đưa ra một quy trình đòi hỏi chúng tôi nhớ từng khách hàng một”. Đó là một lời bào chữa đáng nghi, nhưng chúng ta nghe thấy nó thường xuyên thậm chí từ các doanh nghiệp với một nền tảng khách hàng hạn chế hơn so với một trạm xăng, như các hãng luật. Đúng là việc ghi nhớ khi cần thiết và nắm rõ các chi tiết nhỏ về khách hàng trong một tình huống như thế phụ thuộc vào mỗi nhân viên. Vậy, bạn có thể nhớ bao nhiêu khách hàng riêng lẻ? Chúng tôi chắc rằng câu trả lời lên đến hàng trăm. Điều đó không có nghĩa là bạn phải nhớ mọi chi tiết tỉ mỉ về cuộc sống của họ – thay vì chỉ một vài điểm nhỏ. (Đương nhiên, trong trường hợp sử dụng chi tiết và sở thích của khách hàng một cách phức tạp hơn, chúng tôi sẽ dùng hệ thống

máy tính hỗ trợ, như đã thảo luận trong chương 5).

Hãy giả sử bạn đang làm việc nỗ lực hết sức ở trạm xăng, với 12 cây bơm xăng chật kín người. Bạn có 10 khách hàng/cây/giờ. Khoảng 120 giao dịch ngắn trong 1 giờ, khoảng 960 khách hàng cứ mỗi 8 giờ liên tục. Có thể 25% trong số họ là khách hàng quen mà quy trình đã được đề xuất của chúng tôi khuyên bạn nên tương tác: có thể là 50 người/ngày, với công việc rất bận rộn đó.

Nhưng bạn cần khởi động quy trình này ngay lập tức.

Sự cân bằng dịch chuyển từ thường xuyên tới trung thành phụ thuộc vào các kỹ năng của những nhân viên được thuê, đào tạo và truyền cảm hứng để nổi bật trong dịch vụ đón đầu. (Để đưa ra một ví dụ, nhân viên sẽ cần mánh khóe để biết không vồn vã thái quá với Leonardo nếu anh đã tỏ ra bồn chồn hay không muốn nói chuyện). Tìm kiếm, huấn luyện và truyền cảm hứng cho những người như vậy là vấn đề trọng tâm, đi kèm với những giải pháp tối ưu và chuẩn bị nắm chúng trong tầm tay.

Hãy nghỉ ngơi một chút. Chúng tôi sẵn sàng khi bạn sẵn sàng.

7

NHÂN VIÊN

Lựa chọn, Định hướng, Đào tạo và Củng cố

Yếu tố cốt lõi của nghệ thuật tiên đoán hiệu quả nằm ở con người. Họ là những người phù hợp ở những vị trí phù hợp, hiểu rõ vai trò của mình trong tổ chức, luôn có hứng thú làm việc khi được giao nhiệm vụ, được trang bị những kỹ năng cần thiết và thường xuyên được củng cố kiến thức. Hãy cùng phân tích kĩ hơn vấn đề này.

Mỗi người đều có cá tính riêng: Hãy lựa chọn những cá tính phù hợp.

Làm thế nào để bổ sung vào hàng ngũ của công ty bạn những ứng viên ưu việt có thể nắm bắt nhu cầu của khách hàng? Trước hết, bạn cần gạt ý nghĩ tìm kiếm người có kỹ năng chuyên biệt cho hầu hết các vị trí sang một bên để tập trung vào những tài năng thực sự. Để mắt đến những ứng viên có trách nhiệm, sáng suốt và thân thiện, có khả năng giao tiếp tốt, mặc dù điều đó có nghĩa là sẽ phải phớt lờ những ứng viên phù hợp hơn với những chức năng hàng ngày của công việc đó.

Tại sao? Mặc dù chúng ta luôn tự dối lòng rằng bản tính cá nhân và năng khiếu có thể thay đổi dần theo thời gian, nhưng thực tế, đối với người trưởng thành, điều đó dường như là không thể. Nhiều nghiên cứu trong hàng thập kỉ qua đã cho thấy một điều chắc chắn rằng, khi trưởng thành, tính cách và năng khiếu của chúng ta hầu như không thay đổi nữa. Vì thế, nếu Jane có xu hướng cáu gắt mỗi khi gặp chuyện căng thẳng, thì cô ấy sẽ luôn cư xử như vậy cho dù cô ấy mới 20 hay đến tận khi 50, 70 tuổi. Còn nếu Jack là người điềm đạm, luôn biết lắng nghe kiên nhẫn, thì đến khi già, anh ấy vẫn cư xử như vậy.

Liệu chúng ta có luôn đánh giá nhân viên của mình theo quy tắc đó? Hiển nhiên là không. Nhưng các doanh nghiệp thành công được xây dựng dựa trên hàng loạt những vụ đánh cược được tính toán kỹ lưỡng chứ không phải những bước đi chắc chắn thành công. Và vụ đánh cược mà bạn có thể chắc chắn nhất chính là nhân viên của bạn đã và sẽ mãi có sẵn những tính cách và năng khiếu bạn cần. Hãy ghi nhớ điều này mỗi khi bạn cần phải lựa chọn người đại diện cho thương hiệu của mình, và bạn sẽ thành công. Nhận thức được điều này, bạn sẽ hiểu tại sao chúng tôi lại khuyên bạn sử dụng công cụ đánh giá nhân cách và năng khiếu tốt nhất sẵn có – những bài kiểm tra, đánh giá phù hợp – để tìm ra người mà công ty bạn thực sự cần.

Nhất định phải tìm được một ứng viên có kinh nghiệm phù hợp nhất với vị trí công ty bạn cần tuyển? Câu trả lời thường là không. Bạn có thể hướng dẫn cho nhân viên mới về đặc thù công việc, nhưng không bao giờ có thể cung cấp cho họ khả năng thấu hiểu, nghị lực và sự linh hoạt trong nhận thức. Do đó, hãy tạo ra một quy trình tuyển dụng trong công ty bạn dựa trên những tính cách cá nhân bền vững như cách giao tiếp chân thành, thoải mái; khả năng vận dụng ngôn ngữ linh hoạt; có trách nhiệm và gắn bó với công việc. Hãy tự lập ra một danh sách những tính cách cá nhân phù hợp nhất cho việc kinh doanh của công ty bạn.

Dưới đây là 5 tính cách chúng tôi xếp vào loại quan trọng hàng đầu khi tuyển dụng nhân viên cho công ty. Bằng chính kinh nghiệm hoạt động của mình, chúng tôi nhận thấy những tính cách này rất phù hợp trong ngành dịch vụ, cho dù đó là các bệnh viện, ngân hàng, bộ phận hỗ trợ kỹ thuật của công ty máy tính hay trung tâm trả lời điện thoại của dịch vụ bán hoa qua mạng.

1. Nhiệt tình. Nếu hỏi mọi người rằng họ muốn bạn đời của mình như thế nào, bạn sẽ nhận được khá nhiều câu trả lời khác nhau. Nhưng có một sự thật thú vị đó là, sau rất nhiều cuộc phỏng vấn, thì dù là nam hay nữ, ở bất kỳ nền văn hóa nào, chúng tôi đều thu được câu trả lời tính cách quan trọng nhất là nhiệt tình. Nhiệt tình một cách chân thành (hay nói một cách khác là tốt bụng) được cho là tính cách cần thiết nhất, thu hút hơn hẳn so với sự hấp dẫn giới tính, sự tương đồng về sở thích hay thành đạt. Bởi ngay từ bé, lòng nhiệt tình luôn khiến ta có cảm giác yên tâm rằng những người như vậy sẽ không lừa dối, phản bội hay bỏ rơi mình khi mình thực sự cần họ.

Vì lý do đó, mà hầu hết mọi người đều có thể nhanh chóng nhận thấy người khác có nhiệt tình với mình hay không. Hơn nữa, ta

còn có thể dễ dàng phân biệt được sự nhiệt tình giả tạo. Vì thế, ý tưởng tuyển một ứng viên lạnh lùng, khó gần rồi hy vọng có thể huấn luyện họ cư xử cởi mở, nhiệt tình với khách hàng là vô cùng ngốc nghếch. Khách hàng, cũng như mỗi người trong chúng ta, có khả năng thiên bẩm siêu việt trong việc nhận biết sự nhiệt tình giả tạo.

2. Thấu hiểu. Nhiệt tình và thấu hiểu liên quan chặt chẽ với nhau, nhưng bạn vẫn cần phải biết cách phân biệt và đánh giá xem nhân viên của mình có đủ cả hai tính cách đó không. Một cách đơn giản để phân biệt hai kiểu người này đó là người nhiệt tình thường bộc lộ cảm xúc tích cực, chân thành; còn người thấu hiểu có khả năng nhận biết những gì người khác đang phải trải qua và biết cách động viên hay khích lệ họ.

Ví dụ, Joan là một nhân viên rất nhiệt tình nhưng lại hầu như không có khả năng thấu hiểu. Nhờ lòng nhiệt tình, cô ấy chắc chắn muốn nói những lời động viên, an ủi khi một khách hàng quen thuộc của công ty than phiền rằng anh ta vừa mới mất việc. Nhưng vì thiếu khả năng thấu hiểu, cô ấy không biết cách cư xử phù hợp, thậm chí còn vụng về, hậu quả có thể khiến anh chàng khách hàng tội nghiệp kia thêm đau khổ.

Giờ ta hãy cùng nói đến Kevin, người cùng làm với Joan, nhưng có cả lòng nhiệt tình và khả năng thấu hiểu. Anh quan tâm đến khách hàng, nhưng cũng biết cách tránh những chủ đề cá nhân nhạy cảm, anh biết khi nào nên đưa ra ý kiến cá nhân, và khi nào chỉ nên hỏi những câu xã giao lịch sự. Kevin chắc chắn có thể khiến anh chàng khách hàng kia thấy được thông cảm hơn và thấy phấn chấn hơn phần nào.

3. Tinh thần lạc quan. Dịch vụ nào rồi cũng đến lúc nhạt nhòa, kém hiệu quả. Điều này đúng cả khi bạn mới chân ướt chân ráo bước vào nghề, hay khi đã có kinh nghiệm kinh doanh lâu năm. Đến một lúc nào đó bạn bắt đầu thấy mình toàn gặp khó khăn, trở ngại, những thuận lợi trước đây dường như biến mất nhường chỗ cho những điều không may mắn; nếu như cứ đắm chìm vào những ý nghĩ tiêu cực ấy, bạn không bao giờ nắm bắt được thành công dù nguy cơ thất bại đang cận kề. Nhà tâm tý học Martin E.P.Seligman, sau nhiều năm nghiên cứu về tầm quan trọng của tinh thần lạc quan trong kinh doanh, đã đưa ra kết luận rằng, dù ở bất kỳ vị trí nào trong doanh nghiệp, kể cả những công việc mệt mỏi nhất, thì điểm khác nhau duy nhất và quan trọng nhất giữa thành công và thất bại không phải là trí tuệ, sự may mắn hay kinh nghiệm mà là "phong cách lạc quan" hay tiêu cực. Đó là bởi vì cách

nhìn nhận sự việc tiêu cực ("Khách hàng đó không muốn nghe tôi nói"), có thể biến thành xu hướng tự phủ nhận mọi khả năng của mình ("Tôi không thể khiến khách hàng đó bớt buồn phiền được. Nhiều tháng nay chúng tôi không liên lạc rồi. Có khi cô ấy làm ăn với công ty khác rồi").

Đánh giá cách nhân viên của bạn nhìn nhận mối quan hệ nhân quả sẽ phần nào tiên đoán được khả năng làm việc của họ trong lĩnh vực dịch vụ. Hãy cùng xem xét trường hợp Kevin, một nhân viên khá nhiệt tình và khả năng thấu hiểu cũng khá tốt. Nếu Kevin là người lạc quan, anh ấy sẽ không thấy quá đau khổ, thất vọng về mình khi có một khách hàng nổi cáu với anh, và sau đó, có thể dễ dàng lấy lại tinh thần, nhanh chóng tiếp tục công việc một cách hiệu quả. Khi một đơn đặt hàng không được như mong đợi, một nhân viên bi quan có thể cảm thấy bế tắc vì sợ hãi, lo lắng không chỉ về công việc của khách hàng mà còn cả về sự ổn định của chính bản thân anh ta.

(Tuy nhiên, vẫn cần phải có một vài cá nhân bi quan đại diện trong một số lĩnh vực cụ thể trong công ty bạn. Mặt tích cực của bi quan là suy tính mọi việc kỹ lưỡng để tránh sai lầm; loại bỏ được các hành động bốc đồng, thiếu suy nghĩ; và không tự huyễn hoặc rằng mọi việc hiện đang rất tuyệt. Quá lạc quan cũng rất nguy hiểm đối với nhiều vị trí ở bất kỳ doanh nghiệp, tổ chức nào, từ dự báo tài chính đến nhân viên an ninh hay lái xe chuyên nghiệp. Như vậy, bạn không bao giờ chọn được một hồ sơ xin việc phù hợp với mọi vị trí trong công ty mình cả).

4. Khả năng làm việc theo nhóm. Sẽ chẳng khó khăn gì để hình dung ra một Kevin nhiệt tình, sâu sắc và lạc quan khi giải quyết công việc với một khách hàng khó khăn. Nhưng thử hình dung Kevin không hề thông tin cho các thành viên khác trong nhóm về tình hình khách hàng, từ chối mọi lời đề nghị cộng tác trong công việc (anh ta sẽ nói "anh biết đấy tôi có thể tự làm được mọi việc"). Phong cách làm việc như vậy sẽ gây rắc rối lớn cho công việc đòi hỏi tinh thần làm việc nhóm cao. Nếu Kevin không có khả năng làm việc theo nhóm, anh ta thậm chí còn làm giảm hiệu quả công việc của những người khác trong nhóm.

5. Tận tâm với công việc. Tận tâm bao gồm trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp, sự siêng năng và cả tính tập trung cao độ. Nhân viên tận tâm với công việc là người luôn làm tốt công việc vì danh dự, tập trung cao độ, luôn làm việc có tổ chức và tuân thủ các quy tắc chung của công ty. Tất cả sự nhiệt tình, thấu hiểu, lạc quan và tinh thần nhóm sẽ không còn ý nghĩa gì nếu nhân viên của bạn

không tận tâm với công việc. Khách hàng của những nhân viên như thế sẽ thường phàn nàn rằng: "Phải nói là Kevin rất tuyệt. Anh ta tỏ ra rất tôn trọng nguyên tắc ưu đãi khách hàng và cũng đã giúp tôi tiếp cận được với nhiều nguồn tư liệu thật quý giá. Nhưng để liên lạc được với anh ta thật quá khó. Nếu tôi có gửi e-mail thì chắc chắn cũng phải vài ngày sau mới nhận được hồi âm. Anh ta quên cả những điều cơ bản nhất, và tệ hơn cả, hôm nay anh ta vừa gọi điện thông báo là anh ta đã làm mất mọi thông tin của tôi. Tôi rất lấy làm tiếc, nhưng với tôi thế là quá đủ rồi."

Dù bạn có chọn tổ hợp tính cách gì để lựa chọn nhân viên đi nữa, thì phải luôn nhớ rằng bạn thường xuyên phải củng cố, cải thiện khả năng ứng dụng của những tính cách đó, nhất là khi công ty bạn đang phát triển nhanh chóng. Chắc chắn bạn sẽ chịu rất nhiều áp lực trong việc nhanh chóng tuyển được người, nhưng hãy luôn kiên định với những tiêu chuẩn đã đặt ra.

Kiên định với tiêu chuẩn tuyển dụng cao

Hãy kìm hãm tối đa mong muốn tuyển được nhân viên mới để rồi tặc lưỡi chấp nhận một người không thực sự xứng đáng. Bạn có thể thấy điều này thật kì cục, nhưng đó là sự thật. Ở nhiều công ty, người ta sẵn sàng chấp nhận để cho những nhân viên ưu tú của mình phải làm việc quá tải còn hơn là phải chấp nhận tuyển những người không phù hợp vào nhóm. Điều này thực sự khó thực hiện đối với những người làm dịch vụ, bởi vì, đơn giản thì ít nhất họ cũng luôn muốn có người kịp thời trả lời điện thoại tại công ty. Phải, kịp thời rất quan trọng đối với một công ty làm dịch vụ! Nhưng chỉ một nhân viên tồi cũng sẽ đầu độc không khí làm việc tích cực, hiệu quả của cả nhóm.

Vị trí càng quan trọng thì mức độ ảnh hưởng lại càng lớn. Hậu quả là kết quả làm việc của cả nhóm ngày càng thấp, trong khi nhân viên tồi đó vẫn đang nhận lương của công ty bạn. Để hiểu rõ hơn ý này, hay hình dung một nhóm người cùng chạy bộ với nhau vào mỗi tối Chủ nhật. Mỗi người chạy với một tốc độ khác nhau. Marty chạy nhanh nhất, 6 phút 30 giây. Wanda chạy chậm hơn một chút, 7 phút 30 giây. Leonardo chạy mất 8 phút 30 giây và Ezra chạy chậm nhất, hết 9 phút. Vậy thì tốc độ của cả nhóm là bao nhiêu? Chính là tốc độ của người chạy chậm nhất nhóm: 9 phút. Và rồi, Marty sẽ phải nói rằng: "Ôi, 9 phút là quá chậm. Tôi không tham gia nhóm này nữa đâu." Rồi anh ta sẽ tìm đến một nơi nào đó có những người chạy nhanh như mình. Cũng giống như trong kinh doanh: Khi tuyển một người không phù hợp, bạn không những đang kìm hãm sự phát triển của công ty mà còn bắt

đầu xua dần những nhân viên làm việc hiệu quả. Thậm chí, đó có thể là những nhân viên tốt nhất.

Nếu bạn tạo ra những nhóm làm việc gần như tuyệt hảo nhưng không có tính ổn định bền vững, thì luôn có khả năng khách hàng sẽ phải làm việc với ít nhất một nhân viên không xứng tầm. Mà các bạn biết đấy, khách hàng thường đánh giá công ty qua những lần giao dịch tệ nhất mà họ gặp phải trong suốt thời gian sử dụng dịch vụ của bạn. Đó là lý do tại sao chỉ một nhân viên mang áo đồng phục công ty bạn làm việc không ra gì có thể phá hỏng thương hiệu tốt đẹp mà cả công ty bạn đã phải rất khó khăn mới có được.

Hình thành nguyên tắc tuyển chọn

Để hình thành một quy trình phỏng vấn, tuyển dụng hiệu quả cần phải có nguyên tắc. Nhiều doanh nghiệp sử dụng dịch vụ tuyển dụng khoa học. Leonardo thường sử dụng nguồn tài liệu phỏng vấn tuyển dụng từ công ty Talent Plus, còn Micah lại thấy hệ thống câu hỏi phỏng vấn của Caliper rất hiệu quả cho công ty mình. Như vậy, khi sử dụng nguồn câu hỏi tuyển dụng do các công ty khác thiết kế, bạn phải nghiên cứu kỹ lưỡng xem tiêu chí của hệ thống ngoài đó có phù hợp với mục tiêu tuyển dụng của công ty mình hay không.

Bất cứ khi nào bạn quyết định chọn một cách tiếp cận phù hợp với mình, hãy xem xét kết hợp hệ thống so sánh đối chuẩn nhân viên nội bộ. Nghĩa là bạn phải luôn so sánh hiệu quả làm việc của mỗi nhân viên mới với những người làm việc tốt nhất và với những người có kết quả ở mức tiêu chuẩn, để xem người mới được tuyển có làm việc hiệu quả như những nhân viên khác hay không theo một phương pháp nhất định. (Tất nhiên, ngay từ đầu bạn sẽ không có ngay được bản dữ liệu đánh giá nhân viên cụ thể. Qua một thời gian theo dõi và bám sát quy trình tuyển dụng, bạn sẽ có được bản thông tin đầy đủ và chi tiết).

Một khi đã chọn được một phương pháp, hệ thống câu hỏi tuyển dụng khoa học, phù hợp với công ty bạn, đừng sử dụng nó một cách thời vụ –thi thoảng lấy nó ra dùng tùy theo cảm hứng và quên bẵng đi khi cảm thấy không cần. Quy trình tuyển dụng phải được áp dụng chặt chẽ cho từng lần tuyển nhân viên, nếu không bạn sẽ không bao giờ đánh giá được chất lượng của phương pháp đó và cũng không thể nào tìm ra cách khiến nó hiệu quả hơn.

Tạo ra một quy trình định hướng có tác động mạnh mẽ

Bạn có bao giờ nghĩ ngày đầu tiên đi làm có ảnh hưởng thế nào đối với nhân viên của mình không? Có khi nào chuyện tương tự câu chuyện dưới đây lại xảy ra ở công ty bạn? Kỹ thuật trưởng của một cửa hàng sửa chữa ô tô nói với nhân viên mới:

"Chào mừng cậu đến với cửa hàng. Tên cậu là gì ý nhỉ? À, Jim. Được rồi, chào mừng cậu, Jim. Để tôi xem đồng phục của cậu nào, ồ, đôi giày được đấy. Đã có bút bi, bút chì, hay giấy nhớ chưa? Được rồi. Bây giờ thì hãy đi theo Bill. Cậu ấy sẽ chỉ cho cậu mọi việc cần làm ở cửa hàng." Và thế là anh chàng nhân viên mới đi theo Bill, người đang rất bất mãn vì vừa mới bị giáng chức năm 2002 vì đạo đức nghề nghiệp kém. Từ đó, nhiệm vụ yêu thích của Bill là hướng dẫn nhân viên mới. Ngoài tầm mắt của sếp, anh ta lại cười nham hiểm với Jim: "Nào, để tôi cho cậu thấy cái cửa hàng này thực sự làm ăn thế nào nào…"

Hàng ngày ở nhiều công ty trên khắp thế giới, không biết bao nhiêu lượt hướng dẫn nhân viên mới kiểu này đã gây ra ấn tượng xấu lâu dài về công ty cho nhân viên; nhưng những người làm công tác quản lý, điều hành lại không hề biết chút gì về chuyện đó. Hãy luôn đảm bảo rằng khoảnh khắc đầu tiên quý giá với nhân viên mới không bị lãng phí (hoặc thậm chí còn có thể tệ hơn là bị lợi dụng). Luôn tiến hành quy trình hướng dẫn nhân viên mới một cách cẩn thận, hiệu quả.

Tận dụng hướng dẫn để tạo niềm tin, truyền cảm hứng, nâng cao giá trị của công ty

Nhân viên mới thường có ấn tượng mạnh mẽ đặc biệt với mọi việc xảy ra trong những ngày đầu tiên đi làm – nhất là ngày đầu tiên. Bởi vì hầu hết mọi người đều rất hoang mang khi bắt đầu công việc mới. Các nhà tâm lý đã chứng minh rằng khi hoang mang, người ra thường rất nhạy cảm, ngờ vực trước việc phải tuân theo những quy tắc, những mục tiêu và giá trị mới. Những giá trị và niềm tin mới này có thể khiến những người mà Bill muốn đào tạo thất vọng hoàn toàn; nhưng lại có thể rất mang tính xây dựng với những người mà bạn mới tuyển được. Hiệu quả hoàn toàn phụ thuộc vào chương trình hướng dẫn, định hướng nhân viên mới của bạn.

Luôn tâm niệm điều này trong kinh doanh, chúng tôi cho rằng bạn không nên quá tập trung vào việc hướng dẫn nhân viên thực hiện công việc của họ một cách đơn thuần, mà hãy truyền cho họ thật nhiều cảm hứng làm việc, niềm tin và mục tiêu cần đạt được. Tập trung vào điều thiết yếu đối với công ty bạn: các nguyên tắc

cốt lõi trong dịch vụ khách hàng, giá trị đích thực của công ty, và tại sao, làm thế nào để nhân viên là một phần tất yếu trong việc hoàn thành nhiệm vụ chung của công ty. Đừng lãng phí thời gian hướng dẫn, định hướng những chi tiết không cần thiết trong công việc. (Chẳng hạn: Đây là phòng nghỉ. Chúng tôi lau dọn tủ lạnh nhân viên vào thứ Sáu hàng tuần.)

Hãy để người lãnh đạo ở cấp cao nhất, nhất là CEO, tham gia giới thiệu về giá trị, niềm tin và mục tiêu của công ty. Điều này nghe có vẻ vô lí, thậm chí là viển vông. Nhưng hãy cùng xem xét câu chuyện này: Trong suốt thời gian làm việc, Horst Schulze thường trực tiếp tham gia vào buổi định hướng "ngày đầu" cho nhân viên mới của từng khách sạn và khu nghỉ dưỡng Ritz-Carlton trên toàn thế giới. Hiện giờ, ông vẫn tiếp tục làm thế với hệ thống khách sạn và khu nghỉ dưỡng Capella and Solis.

Vậy, bạn đã tìm ra cách cho riêng mình rồi chứ? Bạn chỉ có duy nhất một ngày đầu tiên mà thôi.

Xác định mục đích làm việc cơ bản của nhân viên

Một khía cạnh thiết yếu của quá trình định hướng nhân viên là khiến họ hiểu được vai trò cơ bản của mình trong công ty và luôn trân trọng mục đích đó. Mỗi đồ vật chỉ có một chức năng duy nhất. Một người có cả chức năng – trách nhiệm trong công việc hàng ngày – và cả mục đích – chính là lý do tại sao lại phải làm công việc đó. (Ví dụ, "mang lại ấn tượng đáng nhớ cho khách hàng" là mục đích chúng tôi đặt ra từ đầu khi viết cuốn sách này).

Nếu một nhân viên hiểu được vị trí làm việc của mình có mục đích thiết yếu đối với công ty, cô ấy sẽ cư xử với khách hàng khác hẳn. Ngoài việc tích cực làm tốt phần việc của mình, cô ấy sẽ cố gắng nhiều hơn để hiểu và hơn nữa là sáng tạo ra nhiều cách để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Điều này thực sự quý giá đối với công ty bạn khi mọi hình thức dịch vụ đều trở nên khó khăn, kém hiệu quả, bao gồm cả những tình huống xấu không thể lường trước.

Ngay cả trong một tình huống thông thường, sự hiểu biết đơn giản đó, bắt đầu từ ngày đầu tiên, có thể khiến mọi thứ khác biệt. Đã bao giờ bạn đứng lạc lõng, ngơ ngác giữa một trung tâm thương mại, dán mắt vào bản đồ, trong khi một nhân viên an ninh lại đứng loanh quanh cách đó chưa đầy hai bước chân để "bảo vệ" khách hàng? Nhân viên an ninh đó có chủ động đến gần bạn và đề nghị giúp đỡ một cách lịch sự? Nếu anh ta làm việc cho

chúng tôi, chắc chắn anh ta sẽ làm vậy. Ngay từ khi hướng dẫn công việc, chúng tôi đã chỉ ra mục đích cao cả hơn cả nhiệm vụ hàng ngày của anh ta đó là: Tạo cho khách hàng ấn tượng mua sắm tuyệt vời nhất. Đương nhiên, điều đó bao gồm cả việc phát hiện, ngăn chặn kẻ xấu và giúp đỡ những khách hàng rõ ràng đang lạc lối.

Quá trình hướng dẫn diễn ra sớm hơn bạn nghĩ

Quá trình hướng dẫn bắt đầu ngay từ thời điểm một nhân viên nhận được thông báo họ đã được tuyển dụng. Từ đó trở đi, mọi liên hệ với nhân viên tương lai này đều có ảnh hưởng tới niềm tin đối với công ty. Vì vậy, hãy cân nhắc thật kỹ lưỡng mỗi khi liên hệ với nhân viên mới, từ mẫu thư của công ty cho đến cách giải đáp mọi thắc mắc về lương bổng và những vấn đề có liên quan.

Sau đó là đến giai đoạn định hướng "ngày đầu" đầy xúc cảm, bạn nên tổ chức một sự kiện đặc biệt để đánh dấu bước ngoặt cuộc đời họ từ khi làm việc cho bạn. Hoạt động này truyền đạt một thông điệp rằng công việc, quan điểm và cả vai trò đối với công việc của họ từ nay trở đi sẽ khác trước rất nhiều.

Ngày đầu tiên, không được phép hời hợt

Ngay cả những chi tiết nhỏ nhặt nhất trong chương trình hướng dẫn cũng có thể tác động khá nhiều đến mối quan hệ giữa nhân viên với công ty bạn. Để có thể cảm nhận chân thực hơn tầm quan trọng của điều này, hãy thử hình dung bạn đang là nhân viên mới và đang được hướng dẫn. Bạn đang rất phấn khởi vì mới được tuyển làm trợ lí phó chủ tịch. Và rồi, vào ngày đến nhận việc, bạn mới biết là đường dây điện thoại trong phòng làm việc của bạn chưa sử dụng được, chưa có máy tính riêng để đăng nhập tài khoản cá nhân tại công ty, chưa có danh thiếp, và chưa có hầu hết những công cụ cần thiết phục vụ cho công việc. Chắc chắn công ty phải biết rõ bạn sẽ làm việc ở phòng này từ ba tháng trước rồi: có dư thừa thời gian để họ làm danh thiếp, tạo tài khoản công ty, thẻ tín dụng công ty, điểm đỗ xe, tất cả những thứ cần thiết để bạn bắt tay vào công việc. Bạn sẽ than vãn rằng tuần đầu tiên đi làm như vậy không khác gì bạn bị chặt mất tay chân. Rồi hiển nhiên, bạn sẽ tự hỏi liệu mình có sai lầm khi làm việc cho công ty này không. Mọi hướng dẫn công việc của bạn coi như thất bại ngay cả khi nhân viên chưa hề bắt tay vào công việc.

Và bây giờ lại tiếp tục hình dung, trong ngày đầu tiên đi làm, bạn được dẫn vào căn phòng họp ngổn ngang, lộn xộn, rồi được giao

cho một xấp tài liệu nhòe nhoẹt, không biết là bản phô tô lần thứ mấy, để đọc dưới ánh đèn huỳnh quang phập phù và xung quanh chỗ ngồi toàn linh kiện máy tính vứt lung tung. Chắc giờ bạn đã phần nào hiểu tại sao kiểu thông điệp này dẫn khách hàng tới một dịch vụ lạc hậu, lộn xộn và kém hiệu quả. Đó chính là do giai đoạn hướng dẫn! Trong hoàn cảnh như trên, khó có thể không ngờ vực lời giới thiệu của vị phó chủ tịch về một "giá trị tuyệt hảo" mà công ty đã gây dựng được.

Vậy, khi bạn nắm trong tay quyền quyết định, đừng bao giờ đặt nhân viên của mình vào hoàn cảnh dễ gây ngờ vực như thế. Hãy luyện tập thuyết trình về ngày đi làm đầu tiên để nghe nhận xét, phê bình từ đồng nghiệp, và nhớ là chỉ làm thật với nhân viên khi bạn có thể nói thật trôi chảy, lưu loát và thuyết phục. Chuẩn bị phòng để hướng dẫn nhân viên thật hoàn hảo, kê bàn ghế ngay ngắn, thẳng hàng, mọi thứ đều sạch sẽ, và mọi hiệu ứng âm thanh cũng phải thật rõ ràng. Chuẩn bị một số đồ ăn, nước uống đơn giản như cà phê, bánh quy. Chỉ trao những tài liệu cập nhật, được soạn thảo kĩ càng, nội dung chất lượng cho nhân viên. (Nhằm khuếch trương sự chuyên nghiệp của công ty hơn nữa: Hãy dùng bản in thật mới, đẹp).

Tạo nên một đại sứ thương hiệu

Sau ngày đầu tiên đầy cảm xúc và kịch tính, bạn bắt đầu quá trình xây dựng những kỹ năng cần thiết cho nhân viên mới để hoàn thành tốt công việc. Quan trọng hơn cả là hãy bắt đầu quá trình xây dựng quy trình "đại sứ thương hiệu": Quá trình chuyển hóa một nhân viên mới thành một đại diện tiêu biểu cho công ty bạn. Quá trình này kéo dài bao lâu phụ thuộc vào chính thương hiệu đó, vào từng nhân viên và vị trí công tác của họ. Để xây dựng được một đại sứ thương hiệu, bạn có thể mất hai tháng, ba tháng, sáu tháng, thậm chí cả năm, nhưng chắc chắn không thể là ngày một ngày hai được.

Không bao giờ cho phép một nhân viên mới đại diện cho bạn khi giao dịch với khách hàng khi người đó chưa hoàn thành quá trình hướng dẫn. Khách hàng không phải là đối tượng để thực hành. Trường hợp ngoại lệ duy nhất là nhân viên mới đó có một nhân viên đào tạo đi cùng để bảo vệ khách hàng khỏi bất cứ ảnh hưởng tiêu cực nào.

Mỗi người đều là một chuyên gia

Chúng tôi cho rằng mọi nhân viên không làm công tác quản lý

(không chỉ là nhân viên phụ trách nhân sự và cả nhân viên làm các công tác chuyên môn khác) đều nên tham gia vào việc tuyển mộ, lựa chọn, phỏng vấn và hướng dẫn nhân viên mới. (Chú ý là mối quan hệ giữa bạn với các ứng viên rất nhạy cảm về mặt pháp luật, do đó, cần phải luôn cẩn thận trong công tác này. Khi để cho nhân viên đảm nhận việc tuyển dụng, bạn vẫn phải luôn giám sát chặt chẽ.) Với mỗi nhân viên thực sự có tâm với ngành dịch vụ thì cơ hội được tham gia vào công tác tuyển dụng là một niềm tự hào, tăng cường sự gắn bó, cam kết chặt chẽ với công ty. Thông qua việc cố gắng củng cố hình ảnh đẹp của công ty trong mắt những đối tượng dự tuyển, và cùng cân nhắc lựa chọn người tốt nhất trong số họ, nhân viên của bạn đồng thời cũng đã cống hiến nhiều hơn cho công ty. Vậy, kết quả là một món đầu tư rất hời mặc dù phải tốn khá nhiều thời gian, công sức để giám sát và đánh giá.

Đào tạo nhân viên dự báo cẩn thận

Điểm mấu chốt trong việc xây dựng được nhóm hoạt động dịch vụ ưu việt chính là giáo dục. Bạn cần phải mạnh dạn đầu tư nhiều cho việc giáo dục nhân viên những kỹ năng cần thiết để hoàn thành đúng yêu cầu công việc. Nhiều doanh nghiệp thường gọi việc giáo dục này là đào tạo. Nhưng đào tạo chỉ là một biến thể của giáo dục.

Nếu bạn đã từng quan sát hoạt động của các giáo viên thật cẩn thận, bạn sẽ thấy công việc của họ khó khăn, phức tạp hơn nhiều so với những gì mọi người vẫn thấy. Học sinh của họ chỉ thực sự trở nên hiểu biết, linh hoạt với những kiến thức được học sau nhiều tuần được chỉ bảo cặn kẽ. Công việc của nhân viên đào tạo trong kinh doanh cũng không hề dễ dàng. Chúng ta chỉ có được những nhân viên làm việc hiệu quả, bền vững trong lĩnh vực dịch vụ sau nhiều giờ hướng dẫn, huấn luyện chuyên nghiệp và thực hành tỉ mỉ.

Không có quá trình đào tạo tuyệt hảo nào lại không có khó khăn, rắc rối, nhưng kết quả rất xứng đáng với công sức bỏ ra. Cam kết gắn bó với quy trình đào tạo phù hợp là tấm vé vàng trên thương trường ngày càng cạnh tranh hiện nay. Rất ít doanh nghiệp cũng như lãnh đạo doanh nghiệp thể hiện tính bền bỉ trong việc duy trì một đội ngũ dịch vụ tuyệt vời. Cho nên, nếu bạn có quan điểm và sự bền bỉ đó, bạn sẽ đưa công ty mình lên vị trí hàng đầu trong lĩnh vực kinh doanh của mình.

Nhiệt huyết đào tạo

Từ thời xa xưa, các nghệ nhân lão luyện thường nhận nhiều truyền nhân trẻ và dạy họ làm một sản phẩm – quá trình này có thể kéo dài đến hơn một thập kỉ. Ngày nay, xem ra có vẻ lỗi thời khi ta cố ca ngợi cách đào tạo tỉ mỉ, chi tiết và tốn nhiều thời gian giữa một xã hội có rất nhiều việc phải làm, với nhiều hạn chót phải hoàn thành và cuộc sống thay đổi từng ngày từng giờ. Nhưng lãnh đạo công ty có trách nhiệm đảm bảo cho mọi nhân viên hiểu rằng việc truyền đạt kinh nghiệm, kỹ năng làm việc một cách kiên nhẫn, cẩn thận, tỉ mỉ của những nhân viên lão luyện trong nghề dành cho nhân viên tập sự có ý nghĩa rất lớn đối với công ty. Những công ty hùng mạnh luôn hiểu rằng họ phải là "tổ chức không ngừng học hỏi": Học từ khách hàng, từ nhân viên, và từ chính đối thủ của họ. Công ty hùng mạnh còn là "tổ chức không ngừng đào tạo". Nếu không có đào tạo, liệu chuyện gì sẽ xảy ra với tổ chức không ngừng học hỏi ấy?

Chúng tôi cho rằng, bạn nên bắt đầu bằng việc triển khai một chương trình đào tạo cụ thể, chi tiết (chỉ trong nội bộ công ty hay có liên kết với các tổ chức đào tạo khác) phù hợp nhất với hoàn cảnh kinh doanh hiện tại của công ty bạn. Chi tiết chương trình đào tạo phụ thuộc vào lĩnh vực hoạt động, văn hóa của công ty và kỳ vọng của công ty đối với khách hàng.

Cho dù công ty bạn hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực nào, bạn cũng nên tập trung đào tạo nhân viên cách cân bằng hai loại ưu tiên sau: nhu cầu cung cấp cho khách hàng dịch vụ mà họ mong muốn và tầm quan trọng của việc tôn trọng không gian riêng của họ. Chúng tôi vẫn thường liên tưởng điều này với cách làm gia tăng hiệu quả trong cửa hàng đồ gốm sứ. Định lượng sự cân bằng này rất khó, để làm chủ được việc này cần nhiều thời gian và kinh nghiệm làm việc. Nhưng một khi đã thực sự nắm bắt được hai ưu tiên này, bạn sẽ nhận thấy mức độ tin cậy của khách hàng dành cho công ty mình tăng lên đáng kể.

Hãy cùng xem xét mối cân bằng này thông qua một ví dụ thực tế gắn liền với kinh nghiệm của chúng tôi, mà thực ra, chuyện này xuất hiện hàng ngày xung quanh mỗi chúng ta. Khi chúng tôi đang cùng thảo luận về cuốn sách này tại sảnh chờ ở một sân bay hiện đại với đội ngũ nhân viên tận tình. Chỉ vài phút trước đó, một nhân viên rất lịch sự, quần áo chỉnh tề, giọng nói rất chuẩn ngắt lời Leonardo khi anh ấy đang nói dở. Vậy nhân viên này có thiếu sót gì? Chính là đào tạo. Hãy cùng xem công tác đào tạo giúp ích được gì trong trường hợp này. Nhân viên làm trong lĩnh vực dịch vụ dù tốt đến mấy chắc hẳn cũng nhiều lần xâm phạm không gian riêng tư của khách hàng; đào tạo tốt có thể giúp nhân

viên làm tốt hơn. Giả thiết rằng, bạn đã làm tốt việc lựa chọn được người có đầy đủ đức tính cần thiết ngay từ đầu, thì đào tạo tốt có thể biến những nguyên tắc dưới đây thành bản tính thứ phát của mỗi nhân viên.

Nguyên tắc 1: Dịch vụ bắt đầu từ thời điểm khách hàng giao tiếp với bạn. Bước đầu tiên của dịch vụ là lời chào nồng nhiệt, chân thành. Làm sao để làm được điều đó? Một khách hàng, chẳng hạn như một trong hai chúng tôi trong trường hợp vừa nêu trên, có thể bất chợt ngẩng lên trong lúc đang đọc sách khi ngồi ở sảnh sân bay và nhìn thấy một nhân viên đang đi đến từ một quầy dịch vụ. Nhân viên đó cũng nhìn lại và bắt đầu dịch vụ của mình bằng một nụ cười trìu mến. "Công tắc" được bật, dịch vụ bắt đầu.

Tuy nhiên, có thể chúng tôi không cần gì cả. Người nhân viên cần tiếp tục nhìn; nếu nhận ra chúng tôi chỉ ngẫu nhiên nhìn lên, người đó sẽ mỉm cười một cách lịch sự. Chúng tôi cũng sẽ cười đáp lễ và nhanh chóng quay lại với công việc của mình. Dịch vụ đến đây chấm dứt. Nhân viên đó đã cho thấy chúng tôi luôn có người sẵn sàng phục vụ và có thể quay đi chỗ khác, vì không có yêu cầu gì cụ thể.

Nguyên tắc 2: Học cách đọc những thông điệp tế nhị và cả những thông điệp khách hàng cố truyền đạt không bằng lời nói. Khi khách hàng chưa thực sự cần hỗ trợ, họ thường không muốn bị làm phiền. Nếu thực sự cần điều gì, họ sẽ đề nghị. Vấn đề là lời đề nghị này đôi khi rất tế nhị, không rõ ràng, dễ hiểu chút nào, nhưng nhân viên cần phải có đủ kỹ năng để nhận ra và hiểu rõ như được đề nghị trực tiếp vậy.

Để thay nhau thực hành nguyên tắc này, chúng ta có thể bắt đầu bằng cách cùng ngồi nói chuyện với nhau ở sảnh chờ sân bay; Micah ngẩng mặt lên vì anh ấy thấy một nhân viên từ xa đang đi vào. Nhân viên đó nhìn anh và cười. Micah cười đáp lễ và tiếp tục nhìn anh ta. Đây là những dấu hiệu đầy đủ cho thấy nhân viên đó cần phải tiến đến gần Micah và giao tiếp bằng lời với anh ("Xin chào! Tôi có thể giúp gì được cho ông?") Tại sao lại vậy? Vì thông điệp không lời của khách hàng đó là "Tuyệt quá, tôi thấy anh ta rồi và anh ta cười với tôi. Nhưng như thế chưa đủ, qua ánh mắt, tôi muốn anh ta hiểu là tôi muốn anh ta đến gần hơn." (Nếu thực sự không cần gì cả, Micah đã kết thúc cuộc giao tiếp bằng mắt như câu chuyện ở trên, anh ấy quay lại việc đang làm dở với Leonardo.)

Nguyên tắc 3: Điều chỉnh theo nhịp độ của khách hàng. Bạn không thể giao tiếp với một khách du lịch năng động, hoạt ngôn

giống như với một nhân viên ngân hàng khép kín và luôn phải chịu sức ép công việc. Một nhân viên ngành dịch vụ luôn phải nắm bắt và thực hiện tốt điều này.

Nguyên tắc 4: Không gian riêng tư là lãnh địa thiêng liêng của khách hàng. Nếu chưa phải lúc, thì đừng bao giờ làm phiền khách hàng. Thời điểm và thời lượng thực hiện dịch vụ phải phục vụ sự tiện lợi của khách hàng chứ không phải của bạn. Đừng bao giờ thay lọ muối và tiêu trên bàn khi khách hàng đã ngồi vào chỗ. Đừng bao giờ vươn qua bàn để thắp nến cho căn phòng ấm cúng hơn nếu khách hàng chưa muốn, cho dù đó là nhiệm vụ bạn phải hoàn thành. Tất cả các dịch vụ nhằm phục vụ khách hàng phải được thực hiện vào đúng lúc họ thực sự muốn hoặc cần đến, chứ không phải được thực hiện vội vàng để hoàn thành danh sách những việc cần làm của nhân viên. Tất cả những việc làm của bạn sẽ không còn ý nghĩa phục vụ nếu không phù hợp với thời điểm khách hàng mong muốn. Như trong ví dụ ở sảnh chờ sân bay trên, nếu khách hàng hé mở cánh cửa vào lãnh địa thiêng liêng của họ và nhìn lên – hoặc tạm ngừng đi đang nói chuyện – đó là lúc chúng ta bắt đầu dịch vụ. Quan tâm đúng mức tới khách hàng để có thể nhận thấy cánh cửa bí mật đó đã được mở ra. Chẳng hạn, nếu Micah và Leonardo đang nói chuyện hăng say và bỗng dưng Leonardo quay ra xung quanh như tìm kiếm ai đó, đó chính là lúc nhân viên phục vụ nên tiếp cận anh ấy.

“Tôi có thể giúp gì cho ông không?”

“Ồ, cảm ơn, anh có thể mang cho tôi một cốc cà phê không?”

“Rất hân hạnh. Ông có muốn một chiếc bánh kèm theo không?”

“Không, cảm ơn anh”.

Nguyên tắc 5: Có nên đóng cánh cửa lãnh địa thiêng liêng hay không. Khi người nhân viên quay lại với một cốc cà phê – đây chính là giai đoạn cuối cùng của dịch vụ. Khách hàng đã chủ động yêu cầu cà phê và cánh cửa đã được mở. Nhân viên phục vụ mang cà phê tới với thái độ lịch thiệp phù hợp. Đến đây, anh ta chỉ còn trách nhiệm hỏi tiếp một câu: “Tôi có thể giúp gì cho anh nữa không?” Khách hàng có hai lựa chọn, có hoặc không. Tùy thuộc vào câu trả lời mà cánh cửa có thể vẫn tiếp tục được mở hay lại đóng vào. Nếu câu trả lời là không, nhân viên phục vụ cần cảm ơn thật lịch thiệp và rút lui. Đây là nguyên tắc cuối cùng: kết thúc dịch vụ. Rất nhiều cuộc trao đổi dịch vụ chỉ được kết thúc bằng câu tạm biệt hết sức đơn giản và lạnh lùng hoặc thậm chí không

có. Việc kết thúc dịch vụ cũng quan trọng không kém so với khi mở đầu. Đó là điểm nhấn cuối cùng và cũng cần phải được quan tâm đúng mực.

Củng cố: Kiểm tra hàng ngày

Chuẩn bị cho việc phục vụ khách hàng cũng giống như việc quét sơn vậy: lớp sơn càng dày và càng nhiều lớp thì càng đẹp và bền trước sự thay đổi thời tiết. Qua thời gian, nhân viên không được quan tâm đúng mực, thì lớp "sơn" của họ cũng "bong tróc, hao mòn" do phải làm việc thường xuyên với khách hàng, đồng thời phải hoàn thành nhiệm vụ quản lý các công việc khác, hơn nữa phải chịu áp lực liên tục từ những vấn đề nảy sinh trong đời sống riêng tư.

Sự "bong tróc, hao mòn" này có thể biến một nhân viên có bản tính thân thiện nhất thành một người cằn cỗi, cục cằn. Do đó, tốt nhất, bạn nên đánh bóng "lớp sơn" của họ hàng ngày.

Bạn sẽ thấy thật lạ lùng khi chính khía cạnh chuyên môn của công việc lại có thể là nguyên nhân gây rắc rối, chúng có thể trở thành một phần của lớp bong tróc hàng ngày trên lớp sơn dịch vụ ngoại hạng của bạn. Tại sao? Vì những chuyên gia dịch vụ làm việc theo đúng chuyên môn hàng ngày. Nếu một người là nhân viên lễ tân ở cổng Delta hoặc thư ký bán lẻ ở Bloomingdale's, anh ta sẽ phải làm việc theo đúng chuyên môn ngày này qua ngày khác. Anh ta sẽ phải kiểm tra người ra vào, thực hiện giao dịch, kiểm tra mã sản phẩm, quẹt thẻ tín dụng thanh toán cho khách hàng hết ngày này sang ngày khác. Và rồi anh ta sẽ rất giỏi làm những việc đó.

Tuy nhiên, đó chỉ là một phần vai trò của anh ta trong công ty. Điều gì sẽ khiến cho anh ta luôn làm việc đó một cách tận tâm, không tỏ ra mệt mỏi và làm mới mình thường xuyên? Nếu một công ty muốn duy trì dịch vụ tốt nhất, họ phải tìm cách đưa mọi nhân viên, kể cả công nhân lao động trực tiếp, tham gia vào cuộc thảo luận góp ý cho dịch vụ của công ty. Một phương pháp thực hiện việc này là tổ chức một cuộc họp mở mỗi ngày.

Chúng tôi hiểu rằng mỗi ngành nghề kinh doanh và tinh thần của mỗi công ty đều rất khác nhau. Chúng tôi cũng hoàn toàn không giáo điều khi khuyên bạn áp dụng việc tổ chức "cuộc họp mở" hàng ngày tùy theo hoàn cảnh, điều kiện của công ty. Chúng tôi đã cộng tác và tư vấn cho nhiều công ty tổ chức cuộc họp kiểu này và thu được thành công đáng khen ngợi. Điểm mấu chốt của vấn

đề chính là cuộc họp này được tổ chức dưới dạng nhiều cuộc họp nhỏ nhưng diễn ra đồng thời trong toàn thể công ty. Thảo luận về một khía cạnh dịch vụ cụ thể (chẳng hạn, một trong những nguyên tắc trong chỉ dẫn như đã giới thiệu ở trên về trường hợp giao tiếp với một khách hàng cụ thể). Hãy thể hiện rằng bạn luôn làm việc tập trung và trình bày khúc chiết để tiết kiệm thời gian bằng cách tổ chức một cuộc họp mở (trong đó mọi người đều đứng) giả thiết rằng không có người tham gia nào bị tàn tật và cảm thấy bất tiện với hình thức tổ chức này.

Hình thức họp này tạo hứng khởi hơn cho người tham gia và hiển nhiên khác hẳn so với kiểu họp thân thiện truyền thống với bàn lễ tân ghi tên từng người tham gia khi mọi thông tin đặc biệt cũng như câu chuyện hàng ngày được chia sẻ một cách thoải mái. Điểm khác biệt ở đây chính là, trong thế giới ngày nay, thách thức của việc cung cấp được một dịch vụ tối ưu không chỉ cần những công cụ cơ bản, những cập nhật chi tiết về kỹ năng làm việc. Thách thức chính nằm ở chỗ cho dù bạn khởi đầu rất thành công với quy trình hướng dẫn hoàn hảo, guồng quay của hoạt động hàng ngày chắc chắn vẫn sẽ khiến mục đích chính của công ty bị lu mờ trước áp lực phải đảm bảo chức năng công việc.

Một cuộc họp mở hàng ngày là cơ hội tốt để nhân viên của bạn tập trung vào mục đích chính đang bị che lấp để rồi cùng nhau vực nó dậy. Chỉ một vài phút mỗi ngày thôi, nhưng hiệu quả mang lại không thể đong đếm được.

Hãy thử mà xem. Không có cách nào để tạo ấn tượng tuyệt vời cho khách hàng của bạn tốt hơn là duy trì dàn nhân viên luôn tích cực theo đuổi mục tiêu chính của công ty. Và không có thời gian nào để làm việc đó tốt hơn là làm đều đặn mỗi ngày.

8
LÃNH ĐẠO

Dẫn dắt công ty với tiêu chí khách hàng là trung tâm

Duy trì khả năng sản xuất trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ đòi hỏi sự tập trung vào những vấn đề khác hẳn so với ngành sản xuất. Khả năng cung cấp dịch vụ của công ty bạn phụ thuộc rất nhiều vào mức độ gắn bó, mức độ chuyên nghiệp, năng động của nhân viên khi tiếp xúc với khách hàng. Mà mức độ gắn bó, chuyên nghiệp của nhân viên lại do hệ thống lãnh đạo công ty quyết định.

Dịch vụ tốt phải có lãnh đạo giỏi

Có hai cách tính toán thông dụng cho một dây chuyền lắp ráp. Một là "năng suất lý thuyết", tức là sản lượng tối đa được tính toán theo các công thức lý thuyết mà một dây chuyền sản xuất được trong một ca, chẳng hạn là 100 sản phẩm. Phép tính thứ hai là "sản lượng dự báo thực tế", cũng là con số lạc quan 100, giả thiết không có sơ suất xảy ra với dây chuyền sản xuất. (Chú ý: đây là minh họa đơn giản, phù hợp). Mỗi ngày, sản lượng sản phẩm thu được đúng như dự tính, cho đến một hôm, một sản phẩm bị lỗi. Con số chỉ "sản lượng dự báo thực tế" giảm đi một đơn vị. Cuối cùng thì dây chuyền chỉ đạt được sản lượng dưới mức lý tưởng là 100 sản phẩm.

Ngược lại với ví dụ trên, hãy cùng xem xét một ca làm việc ở một công ty dịch vụ bắt đầu như thế nào. Các nhân viên chỉ cần có mặt. Chưa thấy một khách hàng nào. Nhân viên đầu tiên có mặt là Aviva. Trên đường đi làm về hôm qua, cô ấy gặp một tai nạn xe hơi. Không có gì nghiêm trọng cả, chỉ là một vết xước ở cánh cửa xe và cái cản sốc. Khổ nỗi, đó lại là chiếc xe cô vừa mới mua hôm thứ Bảy. Aviva có tiếc không? Hiển nhiên là có, thậm chí cô ấy còn rất buồn nữa.

Người thứ hai đến là Mark. Mark có ổn không? Anh ấy có vài hóa đơn chưa thanh toán và bây giờ thì khó mà mua được nhà.

Bạn có bao giờ nghĩ nhân viên của mình cũng đang gặp những vấn đề tương tự? Câu trả lời là thường xuyên với tất cả mọi người. Và những chuyện như thế chắc chắn sẽ làm giảm thiểu khả năng cung cấp dịch vụ vượt trội của công ty bạn. Hãy nhớ rằng, trong câu chuyện kể trên, trong ngày hôm đó Aviva và Mark chưa hề gặp khách hàng và cũng chưa giao tiếp với một nhân viên nào khác. Hai người đó còn chưa mở bảng lương của mình ra để rồi lại thất vọng, bực mình khi phát hiện ra rằng nhân viên kế toán quên tính thời gian làm ngoài giờ của họ. Mặc dù chưa nhân viên nào bắt đầu ngày làm việc, nhưng như thế đã khiến công ty bạn không thể có những bước đi vững chắc mà chỉ tập tễnh, xiêu vẹo ngay từ những bước đi đầu tiên bắt đầu ngày làm việc mới – đối lập với quy trình sản xuất, khi sản lượng sản phẩm giảm sút một khi ngày làm việc bắt đầu.

Đây chính là một trong những lý do khiến lãnh đạo có vai trò quyết định đối với một công ty dịch vụ. Công cụ lãnh đạo hữu hiệu nhất chính là mối liên kết qua lại bền bỉ, chặt chẽ với công nhân. Mục đích là gì? Là để mọi công nhân làm việc chăm chỉ và luôn nói về công việc của mình như: "Anh biết không, có khi lại sướng hơn nếu tôi không phải đi làm, nhưng từ khi tôi đi làm, tôi rất thích công ty này. Môi trường làm việc sạch sẽ, lành mạnh, mà hơn cả là công nhân luôn được hỗ trợ, động viên. Tôi sẽ làm việc lâu dài và cống hiến cho công ty". Trách nhiệm chính của lãnh đạo công ty trong lĩnh vực dịch vụ khách hàng là tạo được không khí, tinh thần làm việc như vậy cho nhân viên.

5 tính cách cơ bản của những nhà lãnh đạo tài ba trong ngành dịch vụ

Theo chúng tôi thì những nhà lãnh đạo vĩ đại trong ngành dịch vụ có những nét tính cách khá giống nhau. Sau đây là năm kiểu tính cách quyết định trong việc xây dựng một công ty dịch vụ vượt trội.

1. Tầm nhìn. Người lãnh đạo có khả năng mơ tới một tương lai tươi sáng và biến giấc mơ đó thành một bức tranh rõ nét về đường đi, nước bước cho công ty, tiếp đến vạch ra chi tiết những việc cần làm và kết quả có thể đạt được.
2. Đồng bộ. Nhà lãnh đạo thành công trong ngành dịch vụ có khả năng khiến toàn bộ hệ thống công ty làm việc tuân theo một lý tưởng nhất định, chẳng hạn "Khách hàng là trung

tâm". Những nhà lãnh đạo tài ba có thể linh hoạt đơn giản hóa những vấn đề phức tạp hay biến những lý tưởng mơ hồ, trừu tượng thành những câu nói đơn giản mà súc tích để ai cũng hiểu. Không phải nhân viên nào cũng có thể hiểu được dụng ý đằng sau những thông điệp đầy ẩn ý.

Những người hoài nghi trong chúng ta

Người lãnh đạo chi phối một công ty có danh tiếng (hoặc hơn nữa là đang trong giai đoạn phục hồi) cần có cách đối phó với những người có thái độ ngờ vực, hay chỉ trích nhưng lại có uy tín trong công ty và sử dụng họ trong quá trình tái cơ cấu công ty. Có ít nhất hai khả năng. Một là loại bỏ hẳn, vì những người đó thường làm việc rất đúng luật và thực dụng nhưng rất khó chịu, hơn nữa lại mang nguy cơ tạo ra một thế hệ nhân viên hay nghi hoặc và chống đối mới. ("Anh có nhớ bà Cheryl làm kế toán không? Biết gì chưa? Bà ấy nói là Ban Giám đốc luôn muốn bắt lỗi bà ấy. Biết gì chưa? Họ vừa mới…Tôi e là sẽ có ngày họ cũng làm thế với chúng ta thôi!").

Cách tiếp cận hiệu quả hơn là dùng thái độ tích cực, ôn hòa bỏ ngoài tai những lời nói, hành động quái gở đó để thu phục họ. Để làm theo cách này, hãy chia nhân viên của bạn ra làm ba nhóm: nhóm tích cực, nhóm nghi ngờ, và nhóm hay chỉ trích. Tiếp đó, dành phần lớn tâm trí, công sức của bạn cho nhóm tích cực. Như thế, những người hay chỉ trích sẽ có xu hướng vươn lên nhanh chóng, còn những người thuộc nhóm nghi ngờ sẽ dần có thái độ tích cực hơn khi thấy mình được lãnh đạo ủng hộ.

1. . Đặt ra tiêu chuẩn. Một nhà lãnh đạo cũng là người quản lý quy trình đồng thời là động lực trên thước đo hoạt động của công ty – lãnh đạo phải làm nhiều hơn thay vì chỉ động viên tinh thần nhân viên. Ví dụ, khi khởi động một chiến dịch cải thiện tình hình hoạt động của công ty, người lãnh đạo không chỉ giới thiệu nội dung chiến dịch một cách đơn thuần ("Nhóm sáng kiến mới này rất quan trọng bởi vì sau khi thực hiện, chúng ta có thể sẽ trở thành những người dẫn đầu trong việc sử dụng vật liệu đóng gói tái chế vào cuối năm nay. Và một khi đã là những người đi đầu danh tiếng, có khả năng chúng ta sẽ là nguồn cảm hứng cho nhiều công ty khác."). Người lãnh đạo còn phải khẳng định rằng thời điểm phù hợp và những hỗ trợ khác cho nhiệm vụ mới quan trọng, khó khăn đã được lên lịch cùng với chương trình làm việc hàng ngày. Mỗi người cần phải dành ra một khoảng thời gian, công sức nhất định để tiến hành thực hiện những bước

tiếp theo của nhiệm vụ đó.

Một nhà lãnh đạo tài ba cũng phải có khả năng lập ra những tiêu chuẩn làm việc cơ bản và đảm bảo mỗi nhân viên có trách nhiệm cao với phần việc của mình. Hầu hết các công ty đều phải vật lộn với hệ thông không đồng bộ, hậu quả của việc thiếu một tiêu chuẩn làm việc cơ bản. Nếu không có hệ thống tiêu chuẩn được thiết lập tỉ mỉ, chi tiết, thì thậm chí nhóm dịch vụ tài năng nhất cũng sẽ gặp rắc rối vì thiếu đồng bộ. Hãy thử nghĩ đến cách lí giải đơn giản nhất cho khái niệm kịp thời. Có thể bạn đã nhận thấy ở mỗi nước, mỗi nền văn hóa, định nghĩa cho khái niệm này khác xa nhau đến thế nào. Nếu bạn xem xét ý kiến của thanh thiếu niên, bạn có thể sẽ lại thấy chúng cũng không hề có khái niệm giống bạn về khái niệm kịp thời. Tôi không hề có ý chê bai, phàn nàn gì về thế hệ trẻ, nhưng đơn giản là chúng được sinh ra ở thời điểm quá khác so với người lớn, văn hóa thời đại khác quá nhiều, do đó mà chúng cũng hiểu khác hẳn hàm ý của khái niệm kịp thời. Nhưng đôi khi, sự khác biệt này lại cản trở và làm bạn nản lòng, một đại diện của văn hóa "trưởng thành", khi cố gắng hợp tác với những người trẻ tuổi trong một dự án quan trọng. Trong kinh doanh, để quản lý thành công hoạt động của công ty, bạn cần phải thiết lập, theo dõi và củng cố những tiêu chuẩn làm việc cơ bản.

1. Hỗ trợ. Một người lãnh đạo tốt sẽ không bao giờ để cho nhân viên của mình làm việc với những công cụ (cả nghĩa đen và nghĩa bóng) không hiệu quả; nhiều thứ còn khiến nhân viên nản lòng. Thực tế đáng buồn là, nhân viên thường xuyên bị thúc ép làm việc trong khi không được hỗ trợ đích đáng. Người lãnh đạo tốt biết nhân viên của mình cần được hỗ trợ – đặc biệt là về nguồn nguyên liệu, đào tạo, trang thiết bị và vật liệu để thực hiện nhiệm vụ – và đảm bảo mọi sự hỗ trợ luôn sẵn sàng.
2. Động lực, ghi nhận và khen thưởng. Nhiều nhà lãnh đạo thường đánh giá thấp tầm quan trọng của những yếu tố này. Động lực vừa là chiếc phao vừa là huấn luyện viên dạy bơi cho nhân viên của bạn. Khi biển cuộn sóng, động lực giúp nhân viên luôn nổi. Điều đó cho họ thấy rằng họ luôn được hỗ trợ để tiếp tục bơi và thành công. Họ có thể tiếp tục bơi vì mục tiêu đang ở trước mắt và rồi họ sẽ đến được đích. Tại một thời điểm nhất định, họ làm tốt, đóng góp hiệu quả cho công ty. Bạn ghi nhận đóng góp đó; bạn trao giải, huy chương, tiền thưởng, hay đơn giản chỉ là một lời cảm ơn. Những nhà lãnh đạo tài ba hiếm khi bỏ qua cơ hội ghi nhận đóng góp của nhân viên, hơn nữa, còn tìm kiếm thời điểm

tốt đẹp để tổ chức kỷ niệm sự kiện đó với sự tâm huyết không kém gì khi cần phải giải quyết một vấn đề quan trọng.

Đạo đức lãnh đạo

Bạn không thể đối xử với nhân viên như với một cỗ máy. Làm thế là vô đạo đức và khiến công việc kinh doanh của bạn vô nhân tính. Và bạn phải hiểu rằng một cỗ máy không thể cố gắng hết sức vì khách hàng. Nó mãi mãi chỉ là một cỗ máy. Nhưng một con người, được lãnh đạo truyền cảm hứng, có thể cố gắng hết sức để làm được việc hữu ích, từ đó, xây dựng thương hiệu cho công ty.

Đạo đức lãnh đạo tối thiểu cũng phải gồm có những tiêu chí sau:

• Để nhân viên tham gia thiết kế phần việc liên quan đến họ.

• Củng cố niềm tự hào công việc của họ.

• Củng cố mục đích chính của từng công việc, chứ không chỉ để nhân viên thực hiện những nhiệm vụ đơn thuần.

• Hỗ trợ gia đình, họ hàng nhân viên (tùy từng gia đình) mỗi khi họ gặp khó khăn và ngay cả khi cuộc sống của họ ổn định.

• Hỗ trợ cả những mối quan ngại khác ngoài những lo toan hoàn thành tốt nhiệm vụ của nhân viên trong khả năng cho phép của công ty.

Và điều cơ bản nhất, một lãnh đạo tốt, có đạo đức sẽ không coi nhân viên như một công cụ hay một "lực lượng 8 tiếng". Tuy nhiên, thực tế, trong bản báo cáo Lợi nhuận và Thua lỗ, lao động có thể chỉ được coi như là những tương lượng toàn thời gian (FTEs). Nhiều công ty đăng thông báo tuyển dụng công nhân mà không bao giờ dùng từ "người". Ví dụ: "Chúng tôi cần 5 FTE, 5 FTE có bảo hiểm, 3 ca một ngày, 365 ngày một năm."

Con người không bao giờ là FTE cả.

Lãnh đạo bao trùm hệ thống

Lãnh đạo tài ba sẽ biết cách phân công các lãnh đạo cấp dưới khác trong toàn bộ hệ thống công ty. Hãy cùng minh họa điều này trong một kết cấu công ty đơn giản nhất: Người giám sát cấp thấp có nhiệm vụ hướng dẫn nhân viên mới dọn phòng đúng cách để trở thành người lãnh đạo dịch vụ theo cách của cô ấy. Nhưng bằng

cách nào? Trước hết, cô ấy có thể truyền đạt quan điểm của mình trước khi chỉ bảo cho nhân viên mới các kỹ năng cần thiết. Ví dụ như: Giữ cho phòng sạch sẽ là việc cần làm bởi khách hàng cũng như đối tác của công ty sẽ rất trân trọng điều đó. Khi khách hàng được sử dụng một căn phòng sạch sẽ, họ sẽ cảm thấy thoải mái khi làm việc với công ty chúng ta; họ sẽ tôn trọng và tiếp tục trở lại vì uy tín của chúng ta. Và việc khách hàng quay trở lại rất có ý nghĩa đối với sự bền vững về tài chính của công ty.

Sau khi đã được giải thích rõ quan điểm, cô ấy mới bắt đầu đào tạo nhân viên mới. Cô ấy sẽ tiếp tục giải thích cụ thể tiêu chuẩn "sạch" thực sự có ý nghĩa là gì: Không có rác hoặc bụi bẩn trên sàn. Gương phải sáng bóng. Luôn phải đổ rác trước khi rác đầy quá nửa thùng.

Một lãnh đạo dịch vụ làm ở vị trí như thế tự tạo cho mình một thước đo hữu hiệu và cả một hệ thống giám sát để luôn đảm bảo rằng một mức độ yêu cầu chất lượng công việc phù hợp luôn được áp dụng dựa trên một nền tảng luôn được củng cố.

Cô ấy luôn đảm bảo hỗ trợ nhân viên mới đúng phương pháp, cung cấp cho họ những dụng cụ lao động chất lượng và hướng dẫn họ sử dụng đúng cách, an toàn với môi trường.

Thêm vào đó, cô ấy thường xuyên thông báo đều đặn, rõ ràng cho nhân viên rằng mỗi khi công ty tiếp khách với số lượng lớn hơn mọi ngày, cô ấy sẽ báo trước cho họ.

Cuối cùng, cô ấy luôn tạo động lực cho nhân viên, khen ngợi mỗi khi họ làm việc tốt, hoan nghênh những đóng góp của họ vào thành công của công ty. Cô ấy để họ tham gia góp ý kiến vào những thay đổi trong làm việc có liên quan đến họ. Hơn nữa, cô ấy luôn tìm kiếm cơ hội để nhân viên của mình được ghi nhận và thăng tiến trong công ty.

9

ĐIỀU GÌ ĐÁNG LÀM, ĐIỀU GÌ KHÔNG?

Chỉ số giá trị, chi phí và định giá

Sự trung thành của khách hàng với công ty là mối quan tâm không thể thiếu trong sổ sách kế toán của bạn. Trung thành với công ty, khách hàng sẽ bớt nhạy cảm về giá cả, sẵn sàng chi tiền mua sản phẩm của bạn hơn, và cũng không ngần ngại sử dụng thêm nhiều loại sản phẩm khác (giả thiết rằng bạn không lạm dụng niềm tin này một cách bừa bãi), đồng thời cũng không dễ xao động trước các sản phẩm cạnh tranh khác. Nhưng không công ty nào dám bỏ toàn bộ lợi nhuận ra đầu tư cho việc tối đa hóa trải nghiệm khách hàng hoặc đảm bảo lòng trung thành của họ. May thay, chúng ta không nhất thiết phải làm như vậy. Ở chương 6, chúng tôi đã giải thích làm thế nào một hệ thống vốn dành cho sản xuất lại có thể giúp những công ty dịch vụ giảm thiểu chi phí. Trong chương này, chúng ta sẽ cùng bàn luận về mối quan tâm làm thế nào để kiểm soát chi phí mà vẫn có thể cung cấp được dịch vụ ưu việt.

Dịch vụ tăng cường lòng trung thành của khách hàng đáng giá bao nhiêu?

Chúng ta có thể tranh luận rằng dịch vụ mang về khách hàng trung thành rất đáng thực hiện với bất kỳ chi phí nào bởi lợi ích to lớn mà nó đem lại. Nhưng dù sao, vẫn cần phải đặt ra câu hỏi rằng chi phí đó là bao nhiêu? Trong nhiều trường hợp, dịch vụ cao cấp thực sự tốn kém hơn hẳn dịch vụ thông thường. Ví dụ, nhóm ESP thuộc trại hè ở Pennsylvania và Connecticut thuê tư vấn viên và nhân viên đứng tuổi, có nhiều kinh nghiệm hơn là thuê "trẻ con tư vấn trẻ con". Ngay cả những tư vấn viên non nớt nhất mà bạn

gặp ở trại hè ESP cũng là sinh viên đang theo học ngành giáo dục trẻ từ 3-5 tuổi, giáo dục tiểu học, giáo dục cấp 2, tâm lý trẻ, công tác xã hội, tư vấn và các ngành khác liên quan đến trẻ. Tỉ lệ nhân viên/người cắm trại vào loại thấp nhất so với các trại hè khác và được phân công rất khoa học. Chẳng hạn, khi một y tá trực ở trung tâm cả ngày thì trong giai đoạn cao điểm phải có hai người.

Cách tiếp cận này liệu có tốn kém hơn cách thông thường? Chắc chắn rồi. Nhưng phụ huynh cũng đóng góp công sức cho trại. Họ sẽ ngầm so sánh chỉ số tiện nghi/giá cả với các lựa chọn khác cho mùa hè. Thêm vào đó, cũng giống như khách hàng trung thành, họ sẽ gợi ý, khen ngợi trại hè này cho bạn bè, hàng xóm. Thực tế, gần đây, một nhóm gia đình người nước ngoài thích cắm trại vừa mới chuyển đến Connecticut từ Pennsylvania vì thay đổi vị trí làm việc đã đề nghị ESP thành lập một khu trại mới ở đó. Còn hơn thế nữa, họ còn mời gọi bạn bè, hàng xóm vùng New England cho đủ số người cần thiết cho trại hè được phép tiến hành mở rộng. (Hãy hình dung khách hàng trung thành giống như những người ủng hộ và tạo điều kiện thuận lợi cho việc làm ăn của bạn phát triển).

Điểm cuối cùng này cũng là điểm mấu chốt: Để tính toán đầy đủ về chi phí thực cho việc duy trì các tiêu chuẩn gây dựng lòng tin như chất lượng nhân viên, bạn cần phải cân nhắc các loại chi phí có thể tiết kiệm và lợi nhuận thu được thông qua việc marketing truyền miệng, tần suất luân chuyển nhân viên thấp, tần suất luân chuyển khách hàng thấp, tỉ lệ bảo hiểm thấp và loại bỏ hoặc giảm thiểu các vụ kiện tụng không cần thiết.

Đội ngũ nhân viên được đào tạo, trang bị, và đối xử tốt sẽ làm việc được lâu dài hơn với tỉ lệ rủi ro thấp hơn và ít gặp rắc rối trong giao tiếp hơn. Khi bạn tuyển chọn và đào tạo đúng người – những người có khả năng nắm bắt mục đích cốt lõi công việc của họ trong công ty – bạn sẽ thu được thành quả lớn hơn bất kỳ nhân viên nào ở bất kỳ vị trí nào. Giống như câu chuyện về nhân viên an ninh được định hướng đúng đắn về mục đích công việc đã nêu ở chương 7, tuần tra khu trung tâm thương mại đồng thời dẫn đường cho khách bị lạc, nhân viên tốt có thể làm việc – và muốn làm việc – ở bất kỳ đâu mà khách hàng cần họ. Họ có thể và sẽ làm thế vì bạn. Tương tự như vậy, trang thiết bị chắc chắn, dụng cụ và vật liệu tốt, chương trình có độ an toàn cao, cùng nhiều hình thức ủng hộ quan trọng khác cho nhân viên và khách hàng: Đôi khi, liệu có quá khó khăn khi cân nhắc những thứ này? Nếu bạn muốn khách hàng quay trở lại, muốn nhân viên làm việc lâu dài mà vẫn đem lại hiệu quả cao, thì sẽ thấy thật khó khăn nếu không tính

đến những thứ đó.

Mạ vàng hoa ly (Gilding the Lily)

Như đã thảo luận ở chương 6, chúng ta cần tránh giảm chi phí cho những nét đặc trưng mà khách hàng đánh giá cao bằng bất kỳ giá nào. Đồng thời, không còn phải nghi ngờ gì về chi phí phụ trội cho dịch vụ và giao dịch với khách hàng. Một kiểu chi phụ trội mà bạn dễ dàng mắc phải là "mạ hoa ly" (câu này được lấy từ nguyên bản của Shakespeare. Nguyên bản là "mạ vàng ròng, sơn hoa ly" – nghĩa là nỗ lực hơn nữa để cải thiện những thứ vốn đã rất tốt rồi).

Trong giao dịch với khách hàng, thuật ngữ mạ hoa ly thường được dùng để ám chỉ việc tô vẽ dịch vụ của bạn lên quá mức cần thiết nhằm khiến khách hàng thấy hứng thú (hoặc muốn chi tiền). Hành động này có cả nguy cơ hiển hiện và tiềm ẩn. Nguy cơ tiềm ẩn là quảng cáo quá mức về đặc tính dịch vụ có thể khiến lời mời chào của bạn trở nên kém hấp dẫn, bởi khách hàng sẽ thấy sản phẩm đó quá phức tạp hoặc khiến họ hiểu theo cách có lẽ họ đang mua một thứ không thực sự cần thiết.

Bỏ lớp mạ, tìm thấy vàng ròng

Đôi khi, hành động bỏ đi lớp mạ hào nhoáng lại đem đến lợi ích bất ngờ cho khách hàng và cả bạn nữa, vì có thể tăng thêm khoản thu cuối cùng. Sau đây là một ví dụ. Nhà sản xuất cốc thủy tinh nổi tiếng Riedel nhận ra rằng bầu là phần thiết yếu của một chiếc ly rượu vang, còn phần chân đế lại có vai trò trang trí nhiều hơn là có chức năng thực tế và chứa đựng nhiều hạn chế. Nhà bán lẻ hàng loạt Target sau đó đã tìm ra lợi ích cho họ từ phát hiện của Riedel, bao gồm cả giảm chi phí kho và tỉ lệ nứt vỡ hàng hóa cho người bán lẻ, và họ bán ra thị trường sản phẩm với mức giá mà chính Riedel cũng không thể tự làm nổi. Khi một lượng khách hàng nhất định chọn dùng sản phẩm và nhận ra rằng loại ly này hợp với tủ ly đến thế nào, lại hiếm khi vỡ (vì không có phần chân đế) họ sẽ quảng cáo truyền miệng miễn phí cho bạn.

"So sánh với…?": Giá trị chỉ là tương đối

Khách hàng thường đánh giá giá trị một cách tương đối. Chẳng hạn, họ so sánh mỗi lần giao dịch với bạn với những lần giao dịch khác hoặc với đối thủ của bạn. Ví dụ, một hành khách mua vé máy bay hạng nhất, anh ta nghĩ sẽ được phục vụ đồ uống theo yêu cầu. Nếu không được như vậy, anh ta đánh giá thấp dịch vụ của hãng hàng không này. Đây không phải là điều mà các hãng hàng

không có thể tự mình quyết định, nhưng họ lại không chịu hiểu rằng khách hàng chỉ có một định nghĩa "dịch vụ hạng nhất" cho tất cả các hãng hàng không.

Để đảm bảo bạn hiểu đúng kỳ vọng tương đối của khách hàng, hãy sử dụng dịch vụ của đối thủ – mà phải là đối thủ mạnh nhất. (Sử dụng như một khách hàng thực thụ, chứ không phải chỉ xem lướt qua, tiêu một ít tiền, và chỉ thực hiện đúng một giao dịch từ đầu đến cuối. Bạn sẽ phải ngỡ ngàng về những gì học được đấy.) Khảo sát khách hàng của đối thủ. Khảo sát khách hàng của chính bạn, hoặc ít nhất, khảo sát khách hàng trong lĩnh vực kinh doanh của bạn, về đối thủ. (Hãy làm việc này ẩn danh thôi, đừng bao giờ đưa câu hỏi về đối thủ vào những bản khảo sát khách hàng có in logo công ty bạn. Làm vậy là bạn đã tự phá hoại danh tiếng công ty mình, đồng thời, nâng tầm của đối thủ.)

Đừng bao giờ vì ghen ghét hay tự ái cục bộ mà bỏ qua những phát kiến mới của đối thủ. Hãy sáng suốt nhìn nhận xem bạn có thể tận dụng được giá trị tốt đẹp gì từ phát kiến đó để phục vụ khách hàng, làm lợi cho công ty mình.

Giá cả là một phần xác nhận giá trị

Một phương trình giá trị chuẩn là "giá trị = lợi nhuận cá nhân – chi phí và phiền toái". Nhưng biến thể của lợi nhuận cá nhân có thể dễ dàng khiến yếu tố chi phí cho lĩnh vực quan trọng của thị trường bị lãng quên ở một mức độ nào đó. Không phải ai cũng đánh giá đồng tiền giống nhau, rõ ràng: Nếu thương mại chỉ toàn định giá thấp, thì sẽ chẳng có chỗ cho các nhà bán lẻ kiểu như Nordstrom; mọi người sẽ đều mua hàng ở Walmart. Trong khi đó, đáng lẽ, đối với khách hàng của Nordstrom, chất lượng, khách hàng riêng và chính sách khuyến khích khách hàng quay trở lại, đem đến cho họ lợi nhuận cá nhân khiến cho phương trình giá trị ở trên được cân bằng bằng cách càng mua nhiều càng được lợi nhiều.

Vì thế, khi thiết kế sản phẩm và dịch vụ, sẽ rất hữu ích khi tính toán kỹ lưỡng lợi nhuận cá nhân bạn đem lại cho khách hàng phù hợp với với giá tiền mà họ trả cho bạn. Thực tế, càng gắn bó mật thiết với khách hàng, bạn càng có thể giảm thiểu mức giá một cách đáng kể, trừ phi lợi nhuận của bạn thu được chính là từ việc định giá cao. (Nếu Tiffany có một chương trình "giảm giá sốc" mỗi cuối tuần, liệu những chiếc hộp xanh da trời của họ có giữ được danh tiếng như hiện nay? Đối với Tiffany, mức giá cao đem đến danh tiếng và đảm bảo mỗi khách hàng đều thấy hài lòng mặc dù phải chi một khoản tiền lớn cho một món quà).

Khách hàng trung thành ít nhạy cảm với giá cả nhất. Mặc dù vậy, hầu hết khách hàng đều nhạy cảm ở mức độ nào đó với việc định giá sản phẩm. Đối với khách hàng không tinh tế, giá cao thường là dấu hiệu của chất lượng tốt. (Homer Simpson không bao giờ thèm nhìn xuống cuối thực đơn để chọn loại rượu rẻ tiền nhất. Là một người sành sỏi, anh ấy thường chọn loại rẻ thứ 2 trong thực đơn). Nhưng giá cả lại không phải lúc nào cũng phản ánh chất lượng, và một khách hàng tinh tế sẽ hiểu được điều này. Ví dụ, Costco, chuỗi cửa hàng giảm giá mà khách hàng chủ yếu là người có thu nhập ngang ngửa mức thu nhập bình quân cả nước, đã thay đổi ý nghĩa thông thường của giá thấp thành "Chúng tôi đã làm việc hết mình để mang lại cho bạn giá trị tốt hơn." Họ làm theo thông điệp này chặt chẽ đến mức giờ đây, họ đã đưa tiêu chuẩn đến một tầm cao mới. Trong một lần mua hàng ở đó, Micah nhìn thấy tem giảm giá ở quầy ngay cửa ra. Costco rõ ràng rất sẵn lòng giảm 5 xu một sản phẩm để đảm bảo rằng ngay cả ấn tượng cuối cùng của khách khi ra khỏi cửa hàng cũng phải có giá trị.

Đừng làm "thủ thuật Heimlich" khi tính tiền cho khách hàng

Mỗi khi thu tiền của khách hàng, bạn phải thể hiện được mối quan tâm tới họ. Vì thế, mục tiêu số 1 là tránh khiến khách hàng cảm thấy bị lạm dụng, ví dụ, thu thêm tiền của họ vào những thời điểm nhạy cảm. Có mẩu hoạt hình ngắn trên tờ New Yorker mà chúng tôi rất thích về hai người bạn cùng đi ra khỏi một nhà hàng. Một người nói với người kia sau khi nhìn hóa đơn và nói: "Anh đúng đấy, họ đã tính cả tiền làm thủ thuật Heimlich để anh khỏi nghẹn đấy." Thực tế, anh ấy chỉ muốn cho bạn biết anh ấy nghĩ gì về nhà hàng ấy mà thôi.

Tránh những khách hàng lặt vặt bằng cách sử dụng quy luật ngón tay cái rất nổi tiếng mà Carl Sewell, nhà buôn ô tô bang Texas, đã sử dụng nhiều năm về trước: Đây có phải là thứ mà một người bạn sẽ thanh toán cho bạn? "Nếu bạn khóa ô tô trong khi đang ở ngoài và gọi một người bạn giúp đỡ, liệu anh ta có đòi bạn trả công khi mang chìa khóa khác đến không?" "Không, tất nhiên là không". Bỏ qua quy luật Sewell (cách mà các khách sạn thường làm để không chỉ tính tiền gọi điện đường dài và nước lọc ở mức giá kinh hoàng) và bạn sẽ tự vấp ngã trên con đường chiếm hữu lòng trung thành của khách hàng. Hãy chịu khó đi xa hơn một chút, cung cấp dịch vụ miễn phí mà vẫn mỉm cười, bạn sẽ tự nâng mình lên đấy.

Rất nhiều công ty khi mới thành lập đối xử với khách hàng như bạn và tránh những va chạm lặt vặt. Nhưng ngay khi phát triển hơn, họ thay đổi phong cách hoạt động: Họ thu hút khách hàng

bằng một sản phẩm chủ đạo ở mức giá khá cao rồi khiến khách hàng dần xa lánh họ vì hàng loạt những chi phí vô lý mà không một lời giải thích. Hãy tránh xa cách làm ăn này và bạn sẽ có nhiều khách hàng trung thành hơn về lâu dài. Ví dụ, một nhà tư vấn sẽ được đánh giá tốt hơn nếu anh ta xem xét dự án theo quan điểm của khách hàng. Một dự án cho công ty tư vấn East Coast trị giá 120.000 đô-la, nhưng lại yêu cầu phần lớn công việc phải thực hiện ở Seattle, thì chi phí thực tế còn lớn hơn rất nhiều. Nếu bên tư vấn không tính cả phụ phí ngay từ đầu, ví dụ 30.000 đô-la cho việc đi lại, thì khách hàng chắc chắn sẽ thấy mình bị lừa khi thanh toán. Không tình bằng hữu nào có thể ngăn họ nghĩ vậy. Bạn đã dội một gáo nước lạnh vào họ kèm một nụ cười thân thiện – nhưng bản chất vẫn chỉ là dội một gáo nước lạnh mà thôi.

Nếu chính sách định giá của bạn không minh bạch, thì nhân viên của bạn cũng khó lòng mà giải thích thấu đáo được cho khách hàng. Như vậy, khách hàng của bạn sẽ không hài lòng, tức giận, mất lòng tin, còn đội ngũ nhân viên thì thất vọng về công ty.

Tiền không phải là tất cả, nhưng vấn đề về tiền bạc lại rất rắc rối – nhất là ở cách bạn nêu ra vấn đề

Định giá là một vấn đề lớn, vì cũng giống như dịch vụ, định giá là một trong những thành tố cấu thành giá trị. Việc định giá phải được đề cập một cách phù hợp, với ngôn ngữ tế nhị, không mang tính bất ngờ, và tạo được niềm tin. Bằng cách này, giá trị dịch vụ, niềm tin gây dựng cùng với quá trình phát triển dịch vụ và cuối cùng là lòng trung thành của khách hàng mà bạn luôn cố gắng có được không những được duy trì mà còn không ngừng tăng lên.

10

TẠO DỰNG LÒNG TRUNG THÀNH CỦA KHÁCH HÀNG TRỰC TUYẾN

Sử dụng sức mạnh của Internet để phục vụ khách hàng và mục tiêu của bạn

Internet là đột phá mang tính cách mạng trong thời đại chúng ta, có tiềm năng tăng cường dịch vụ khách hàng. Điều này đúng với cả doanh nghiệp nhỏ và những doanh nghiệp lớn, như Chris Anderson –Biên tập viên của Wired nói: "băng thông rộng, hệ thống lưu trữ và xử lý ngày càng rẻ."

Nhưng đừng tưởng rằng Internet luôn là đồng minh đảm bảo của bạn. Nhiều doanh nghiệp với định hướng khách hàng là trung tâm hàng đầu đã dần mất hình tượng chính do bị cuốn theo dòng xoáy Internet thay vì cố gắng tận dụng sức mạnh của nó. Vậy làm thế nào để khai thác sức mạnh từ Internet để đem lại lợi ích cho khách hàng và chính doanh nghiệp của bạn?

Hai mặt của Internet

Chúng tôi khuyên bạn nên tập trung vào hai vấn đề. Thứ nhất, ứng dụng Internet theo đúng nhu cầu của khách hàng. Một số khách hàng là "những cư dân mạng", không thể sống thiếu Internet. Và đương nhiên, những dân nghiền Internet này cũng muốn công ty bạn hiểu thấu đáo cả tiềm năng và hiểm họa của Internet như những công ty khác. Thứ hai, ứng dụng sức mạnh của Internet nhưng vẫn phải thể hiện sự tôn trọng cái tôi cá nhân của mỗi khách hàng. Nguy cơ tiềm ẩn mà sức mạnh vô tiền khoáng hậu Internet đem lại dễ dàng khiến bạn cư xử không phải

với khách hàng. Một khi đã bị cuốn theo Internet, bạn không có cách nào cưỡng lại nổi mà sẽ ngày càng bị phụ thuộc vào nó.

Quản lý phản hồi trực tuyến

Tốc độ lan truyền thông tin trên Internet có thể ngay lập tức biến những khách hàng "vãng lai" thành những chuyên gia PR ngoại hạng hay những mỏ vàng. Tuy nhiên tốc độ và phạm vi ảnh hưởng của hiện tượng này không giống với cách mà danh tiếng thương hiệu được gây dựng trên thị trường truyền thống. Trên mạng danh tiếng, công ty bạn có thể thay đổi nhanh chóng dù theo chiều hướng tích cực hay tiêu cực.

Thương nhân ngành giầy dép Zappos đã thu lợi rất nhiều nhờ tốc độ lan truyền thông tin nhanh chóng trên Internet. Zappos đã đề nghị hỗ trợ trả hàng ngoại lệ cho một phụ nữ. Sau nỗi đau mẹ mất, việc thực hiện quy trình trả hàng đúng cách thực sự rất khó khăn. Thông tin về hành động tốt đẹp này của Zappos đã nhanh chóng lan truyền trên cộng đồng blogger.

Ngược lại, một khách sạn vùng Tây Nam đã từ chối khi Tom Farmer và Shane Atchison đến nhận phòng đã đặt từ trước đó vào lúc 2 giờ sáng, họ đã chế hẳn bài châm biếm sinh động về khách sạn này rồi e-mail cho bạn bè. Bạn của họ lại tiếp tục e-mail cho những người khác, cứ như thế thông tin xấu về khách sạn này lan truyền khắp nơi. Chỉ trong vòng vài tuần, khách sạn này đã rơi vào khủng hoảng danh tiếng trầm trọng.

Hiểu lầm nho nhỏ và những khác biệt về quan điểm với khách hàng có thể bị lan truyền nhanh chóng qua Internet. Vì thế bạn phải luôn tỉnh táo để dự báo trước tình hình. Sau đây là năm gợi ý của chúng tôi dành cho bạn:

Tạo điều kiện để công chúng dễ dàng tiếp cận bạn. Bạn muốn khách hàng tìm đến bạn chứ không phải là phàn nàn trên blog hay Twitter mỗi khi có rắc rối với dịch vụ của bạn. Bạn là người có thể giúp họ tốt nhất, và nếu bạn đảm bảo sự kịp thời trong việc giải quyết vấn đề nhanh chóng, họ sẽ không còn cơ hội để thể hiện sự phiền lòng của mình lên mạng.

Hồi đáp những lời phàn nàn trên mạng như những người bạn. Bạn sẽ phải ngỡ ngàng khi thấy hiệu quả của những hồi đáp này. Sau khi một hành khách chỉ trích mạnh mẽ trên mạng về thức ăn của Virgin Altlantic, hãng hàng không này đã trả lời bằng một lời mời cùng một lựa chọn thực đơn tự chọn cho hành khách đó.

Tình cảm cộng đồng đối với Virgin đã thay đổi từ lúc này.

Chúng tôi khuyên bạn nên tham gia vào những diễn đàn để thể hiện sự quan tâm cũng như sẵn sàng hỗ trợ giải đáp khách hàng. Khách hàng đã đăng lời phàn nàn lên diễn đàn có thể chỉnh sửa bài đăng ban đầu nếu thấy rằng điều đó không công bằng với công ty bạn. Nếu bạn làm việc này thật nhanh chóng thì bài đăng đó thậm chí còn chưa được ai để ý đến. Nếu không, chúng tôi vẫn khuyên bạn nên tham gia diễn đàn. Hãy đăng bình luận thể hiện sự hối lỗi, đồng thời giải thích với khách hàng một cách chân thành và tình cảm, bạn cũng sẽ nhận được tình cảm tương tự.

Kiểm soát nhân viên trả lời. Khi xảy ra khủng hoảng PR trên Internet, bạn cần phải có biện pháp kiểm soát chặt chẽ, chỉ định người phù hợp giải quyết việc này. Nhân viên đầu tiên phát hiện ra khủng hoảng chỉ nên thông báo với người đã được chỉ định, và không ai khác được trả lời nếu không có sự cho phép, để tránh những hồi đáp không chính thống và nhạy cảm.

Không nên tỏ ra quá "thông minh" trên mạng. Một thuật ngữ trên mạng dành cho những kẻ thích tỏ ra thông minh: "Trolling" (làm trò hề). Đừng để bị gọi là một "kẻ diễn trò".

Sử dụng "người truyền đạo" một cách thận trọng. Nếu bạn có khách hàng trung thành thì ít nhất bạn đã có một vài người truyền đạo quý giá: những người luôn gắn bó và truyền đi những lời tốt đẹp về bạn. Nếu bạn có thể khiến họ làm theo cách của mình, hãy đề nghị họ ủng hộ mình trên mạng bằng những câu kiểu như "tôi rất tiếc vì anh gặp phải chuyện phiền toái đó. Tôi chưa bao giờ gặp chuyện như thế với công ty này cả. Có thể đấy chỉ là sự hiểu nhầm". Đừng làm quá nhiều, những lời bình luận như trên cần chân thành, đáng tin cậy, thể hiện từ những khách hàng thực sự chứ không phải là do nhân viên công ty.

Mỗi người đều có quan điểm riêng. Mỗi công ty đều cần có kẻ truyền đạo

Trong một chương trình truyền hình thực tế, ông chủ cửa hàng vĩ đại nhất ở Anh, Marco Pierre White đã lừa các nhân viên tập sự của ông phải ca tụng một nhà phê bình thực phẩm bí hiểm rồi la mắng họ. Thực tế, không có nhà phê bình nào trong nhà hàng cả, ông White đã đưa cho mỗi khách hàng hôm đó một phiếu đánh giá để điền. Quan điểm của chúng tôi? Ông ấy đã chuẩn bị tinh thần cho nhân viên trước kỷ nguyên Internet. Trong khi chỉ vài năm trước, người ta vẫn cố gắng làm hài lòng những nhà phê bình

(một bình luận viên trên tờ New York Times, một phóng viên tờ Today Show, hay người dẫn chương trình trên tivi) với mong muốn chuyện làm ăn phát đạt hơn, thì ngày nay, để gặt hái thành công, chúng ta phải cố gắng làm cho từng nhà phê bình – chính là khách hàng – thấy hài lòng. Và bạn phải làm thế trước khi luồng bão Internet chống lại bạn.

Mặt khác, tạo ra những người truyền đạo cho công ty bạn cũng là điều quan trọng không kém. Gần đây trên một diễn đàn lớn nhất trong ngành công nghiệp giải trí, mà công ty Oasis của Micah hoạt động, xuất hiện một phản ứng "[Bài báo của bạn] đã chơi xỏ người soạn và người tham gia". Cái gì "chơi xỏ"? Bài đăng trên diễn đàn này đã nhắc đến một đối thủ của Oasis với giọng điệu khen ngợi nhưng lại không có thông tin gì về Oasis. Bài đăng ngẫu hứng này là một hình thức quảng bá mà công ty nào cũng mơ ước, nên Micah đã tìm hiểu xem làm thế nào mà đối thủ của mình tạo được những người truyền đạo hiệu quả đến vậy. Nguồn gốc? Một nữ nhân viên bán hàng kỳ cựu của Oasis chỉ sau chưa đến 20 dòng trong vòng vài tuần đã làm được việc đó bằng cách kiên nhẫn trả lời từng câu hỏi mà không hề biết cái giá phải trả.

Internet có thể biến mọi thứ thành hàng hóa. Tránh nó bằng cách cá nhân hóa.

Tận dụng sức mạnh kì diệu của Internet nhưng hãy cân bằng nó bằng sự riêng tư. Với ví dụ đơn giản, hãy xem xét một cách tiêu chuẩn mà các FAQs (Frequently Asked Question list – danh sách các câu hỏi thường gặp) trực tuyến thường kết thúc bằng câu: "Điều này đã trả lời cho câu hỏi của bạn chưa?" Với hầu hết các trường hợp thì cách làm này khá hiệu quả, vì bạn đã thỏa mãn nhiều khách hàng chỉ với một lời hồi đáp. Khách hàng của bạn không phải xếp hàng dài chờ đợi, và bạn cũng không cần phải hỏi từng khách hàng xem liệu câu trả lời đã thỏa đáng hay chưa.

Có điều gì không hay ở đây chăng? Chẳng có gì – nếu bạn làm thêm một bước để biến điều này thành tính năng riêng biệt cho trang web của bạn. Bạn phải có cách phát hiện và kịp thời tiếp cận khách hàng không hài lòng, những người trả lời không cho câu hỏi cuối cùng. Hãy nhớ rằng trả lời không ở đây nghĩa là thắc mắc của khách hàng chưa được giải đáp, đồng thời cũng là lời kêu gọi giúp đỡ. Từ đó bạn có thể tiếp cận với khách hàng nhanh chóng, hiệu quả mà tình cảm, đồng thời gửi cho họ thông điệp rằng: "Chúng tôi quan tâm tới những điều mà bạn chưa hài lòng".

Để tạo dựng được lòng trung thành của khách hàng, hãy biến mỗi

tính năng dịch vụ trực tuyến của bạn thành những nét độc đáo khác biệt.

Sao chép đầy đủ/ Sao chép vắn tắt

Internet có thể cho phép khách hàng của bạn thể hiện cái tôi cá nhân bằng cách lựa chọn giữa "sao chép đầy đủ" (đầy đủ các chi tiết) và "Sao chép vắn tắt" (ngắn gọn). Vì bạn không thể biết khách hàng muốn chọn bản nào nên hãy cung cấp cả hai.

Trích lời Mark Penn (nhà thăm dò dư luận nổi tiếng) về chủ đề này:

"Hãy thận trọng trước khi bạn chấp nhận một quan niệm truyền thống rằng người Mỹ không có khả năng tập trung, mất tập trung đến mức không thể theo dõi hết bài tường thuật, và rằng mọi tổ chức chính trị đều chạy theo những ứng cử viên trưng khẩu hiệu hay ho nhất. Thực tế một số lượng không nhỏ người Mỹ – thường là những nhà hoạt động chính sách được yêu mến nhất – sẽ lắng nghe miễn là bạn có thể nói, đọc hay viết và theo dõi miễn là bạn sẵn lòng giải thích mọi thứ."

Cũng như Penn, bạn có thể đã nhận ra sự đa dạng về phong cách đọc và khả năng tập trung của khách hàng. Với sức mạnh của Web, bạn không cần áp đặt lối viết riêng hoặc dự đoán phong cách đọc riêng của mỗi khách hàng. Bạn có thể để cho khách hàng khác nhau lựa chọn sản phẩm mà họ muốn. Bản chép vắn tắt hiển nhiên sẽ được đưa lên trước một đoạn mô tả ngắn gọn về sản phẩm và dịch vụ có kèm giá cả. Bởi vì đây có thể là tất cả thông tin mà khách hàng cần, họ sẽ không muốn mất thời gian bởi quá nhiều chi tiết không cần thiết. Nhiều khách hàng khác có thể sẽ nhấp chuột vào nút "xem chi tiết" để tìm hiểu thêm thông tin về sản phẩm. Nhưng đừng chỉ dừng lại ở đó: Tại sao không thêm phần "giấy trắng" hoặc những thông tin nền có sẵn cho những khách hàng đó, hoặc nhiều thông tin khác cho những ai muốn nghiên cứu kỹ lưỡng về dịch vụ của bạn? Nếu được thiết kế cẩn thận thì những chi tiết bổ sung này cũng không làm trang web của bạn rối mắt.

Trên mạng, ô cửa sổ nhỏ bé có thể thể hiện sự ưu việt của bạn

Internet khiến cho một công ty chưa hề có danh tiếng về dịch vụ có thể cung cấp ít nhất một loại hình dịch vụ chấp nhận được bằng cách mua hoặc lập một giao diện web có tính ứng dụng cao và thường xuyên kiểm tra, củng cố nó. Trong khi việc này hoàn

toàn hữu ích cho người tiêu dùng thì nó lại đưa chúng ta vào tình huống khó xử: Nếu loại hình dịch vụ này nhan nhản khắp nơi, làm thế nào chúng ta khiến mình trở nên nổi trội hơn.

Bằng cách củng cố công nghệ thật chính xác với sự quan tâm và chú ý trực tiếp nhằm mục đích tạo dựng uy tín.

Cú chạm đích hoàn hảo của các trang web: Tương tác con người

Netflix, như chúng ta đã đề cập trong chương 6, ba hoa về hệ thống tự phục vụ trên mạng có khả năng giao dịch hoàn hảo mà không cần tương tác của con người. Tuy nhiên điều quan trọng nhất là trong thị trường cạnh tranh, nơi mà sản phẩm tuyệt hảo xuất hiện từng ngày. Chỉ cung cấp dịch vụ trực tuyến tuyệt vời là chưa đủ để tăng cường lòng tin của khách hàng, hơn thế, bạn cũng phải đưa ra được loại hình tiếp xúc vượt trội giữa người-với-người mỗi khi cần đến.

Cách đây không lâu Netflix đã vội vã chạy theo xu thế giảm thiểu chi phí dịch vụ. Việc làm này thực chất nhằm cung cấp nhiều hơn những tương tác giữa người-với-người so với đối thủ. Họ loại bỏ tất cả những phản hồi về dịch vụ khách hàng trên Internet, thay vào đó sử dụng số điện thoại dịch vụ 1-800 trên trang web của mình và từ chối thuê bất cứ vị trí dịch vụ điện thoại nào cho những nhà thầu nước ngoài. Hơn nữa, họ còn xây dựng một trung tâm dịch vụ điện thoại khách hàng lớn hơn nhiều ở Portland, Oregon. Portland đã được chọn như một phong trào tuyển dụng dựa trên đặc điểm. Khi làm việc với lực lượng lao động ở Portland lúc đó, các CEO Netflix đã phát hiện ra rằng rất nhiều người có tính cách phù hợp với ngành dịch vụ khách hàng như "lịch sự và thấu hiểu" tại đây.

Hãy tìm ra các cách để đem đến sự quan tâm chu đáo cho khách hàng trên mạng thực sự cần đến bạn bằng cả phương pháp tự động hóa và phương pháp sử dụng nguồn lực con người:

Khuyến khích tương tác cá nhân với những khách hàng thực sự thích cách giao dịch này, cho dù không cần làm vậy thì trang web của bạn cũng hoàn hảo lắm rồi. Cung cấp cửa sổ chat trực tuyến trên từng trang. Đăng số điện thoại dịch vụ miễn phí, rõ ràng, và đảm bảo đường dây thông suốt và lâu nhất có thể. Cung cấp cả e-mail khẩn cấp (như chúng tôi đã giải thích rằng nhiều người thích giao tiếp qua e-mail, và với người tàn tật thì đây là cách tốt nhất.)

Phải thật nhạy bén khi thiết kế các yếu tố của trang web để không

bỏ sót một khách hàng nào. Khách hàng tàn tật, dù mức độ nặng nhẹ thế nào, cũng hoạt động tích cực trên mạng ít nhất là như trong cuộc sống hàng ngày. Có một vài cách giúp trang web của bạn có khả năng ứng dụng rộng rãi cả với những khách hàng này. Ví dụ, yếu tố đồ họa bắt mắt trên trang web của bạn nên có thêm bản đính kèm ứng dụng âm thanh để bạn có thể phục vụ tốt cả khách hàng khiếm thị. Khách hàng lớn tuổi ngày càng thích sử dụng Internet, nhưng nhiều trang web dường như chỉ dành riêng cho giới trẻ với nút nhấp chuột quá bé, giao diện khó hiểu. Nếu bạn muốn khách hàng xem thêm nội dung gì hãy làm đường link đó nổi bật. Đây chính là phiên bản Internet của quy tắc nhạy cảm với "nhịp độ" của khách hàng.

Thiết kế những yếu tố/mục tự phục vụ trên trang web của bạn vui nhộn và hấp dẫn. Tự phục vụ cũng có thể rất thú vị và thoải mái. Hãy cùng nghĩ đến ý tưởng của diễn viên hài Demetri Martin về máy đổi tiền xu hoạt động như máy quay thưởng: chuông reo đèn nháy giống như bạn đã trúng xổ số – mặc dù bạn chỉ nhận đúng số tiền đã bỏ vào. Áp dụng ý tưởng đó, khi thiết kế mục tự phục vụ trên trang web, mục này sẽ không còn là mục tẻ nhạt đối với khách hàng nữa.

Hãy thiết kế câu trả lời tự động thật thú vị, riêng tư mà vẫn vui nhộn. Nếu bạn sử dụng e-mail trả lời tự động, hãy cân nhắc những đối tượng nhạy cảm nhất như trong bức thư dưới đây của Micah trong giai đoạn thiếu nhân viên:

Xin chào! Đây là thư trả lời tự động thân thiện (chúng tôi rất lấy làm tiếc về việc này nhưng hầu hết những hoạt động khác ở Oasis là hoàn toàn riêng tư. Vì thế nếu bạn nhấp nút "trả lời", bạn sẽ được kết nối trực tiếp với nhân viên của chúng tôi)…

CD Baby, công ty thành viên của Oasis, tận dụng từng cơ hội nhỏ nhất để thể hiện mối quan tâm riêng tư của họ: Họ biến e-mail xác nhận CD đã được chuyển thành vở hài kịch thân thiện, hài hước. E-mail kiểu này khiến khách hàng cảm thấy công ty này thực sự khác biệt – và hẳn là nhân viên của họ cũng vui vẻ, hài hước, sáng tạo như chính những e-mail này:

CD của bạn được lấy xuống từ trên giá của cửa hàng CD Baby bằng găng tay diệt khuẩn và được đặt lên gối bọc satin. Một đội ngũ 50 nhân viên của chúng tôi cùng kiểm tra CD của bạn và lau sạch bóng để đảm bảo chúng đẹp nhất khi chuyển đi. Chuyên gia gói hàng từ Nhật Bản thắp một ngọn nến và các nhân viên lặng đi khi chuyên gia đặt CD của bạn vào chiếc hộp viền vàng rất đáng giá.

Chúng tôi đều vui mừng và tất cả cùng xuống phố để đến bưu điện, cùng cả thị trấn chúc gói hàng thượng lộ bình an trên đường đến với bạn.

Thứ hai, ngày 6 tháng 4.

Thoreau khẳng định: "Tôi thà nhận phần khó khăn hơn là phải vội vã trong công việc". Sự vội vã đối với Thoreau gần như là dấu hiệu tiêu cực rõ ràng. Còn đối với chúng ta thì sao? Ở một khía cạnh nào đó khách hàng muốn chúng ta làm gấp: họ muốn chúng ta làm tốt nhất với thời gian và công sức tối thiểu, trong khi đó, chúng ta phải cố gắng mọi cách để khiến khách hàng gắn bó chặt chẽ với thương hiệu của mình – thường thì bằng cách tạo ra phần lớn cơ hội tiếp xúc với họ. Chúng ta cần phải dành nhiều thời gian và sự quan tâm đến khách hàng để duy trì sự gắn bó. Để điều hòa những mục đích này, hãy làm những gì CD Baby đã làm với một thông báo chuyển hàng đơn giản: thiết kế mỗi bước hoạt động trên mạng sao cho có thể đạt được nhiều kết nối con người tích cực nhất mà không phải chậm lại hoặc gây phiền toái cho khách hàng.

Đúng nhu cầu – một nguyên tắc vàng trực tuyến

Trong một thập kỉ, Seth Godin đã hướng sự chú ý vào khái niệm "marketing theo nhu cầu", nghĩa là ưu tiên chuyển thông điệp có dự báo thân thiện và có liên quan tới những người thực sự cần chúng. Seth nhấn mạnh rằng việc tôn trọng người khác là cách tốt nhất để thu hút sự chú ý của họ. Trong thế giới ngày nay, khi mọi người lựa chọn tập trung chú ý tức là họ đã đáp lại bạn, tặng cho bạn một thứ thật sự giá trị. Khi họ tỏ ra quan tâm đến bạn không có nghĩa là bạn có được sự quan tâm đó mãi mãi. Vì thế Seth nhấn mạnh chúng ta phải nghĩ rằng sự tập trung của khách hàng cũng là tài sản quý giá, đáng được trân trọng, không được hoang phí. Đáp ứng nhu cầu đúng nghĩa khác với đáp ứng hợp pháp và đúng kỹ thuật:

Chỉ vì bằng cách nào đó mà bạn có được địa chỉ e-mail của tôi không có nghĩa là bạn có thể liên lạc với tôi qua e-mail. Chỉ vì tôi không phàn nàn không có nghĩa là bạn đã đáp ứng được nhu cầu của tôi. Một điều khoản tuân thủ chặt chẽ chính sách về quyền riêng tư của bạn không có nghĩa điều khoản đó đáp ứng được mong muốn của tôi. Bạn thực sự đáp ứng được nhu cầu của khách hàng khi: Bạn ngừng liên lạc, khách hàng sẽ thấy thiếu vắng và phải tự tìm đến bạn.

Jonathan Coulton, một hiện tượng âm nhạc indie trên Internet, có thể e-mail cho bất kỳ một khách hàng mua đĩa CD hay tải tệp định dạng mp3 trên trang web của anh và khiến khách hàng rất hài lòng. Coulton đã thực sự đáp ứng đúng yêu cầu của khách hàng và họ muốn nhận e-mail từ anh. Nhưng nếu công ty bạn bán cho ai đó một cái sạc thay thế cho điện thoại di động qua trang Amazon thì sao? Chuyện này lại tế nhị hơn. Rất có thể khách hàng không quá cầu kì về việc cái sạc phải đảm bảo những yêu cầu gì. Vì thế, mà bạn phải hiểu được rằng gửi e-mail dồn dập cho họ chỉ để cung cấp thông tin về cái sạc là một việc làm không nên chút nào. Những thông tin đó chắc chắn không được mong đợi, không hữu ích và không thể hiện được sự quan tâm của bạn đến khách hàng.

Trong thương mại trực tuyến: Có Amazon.com và sau này còn rất nhiều các trang mạng khác.

Khả năng đáng kinh ngạc của Amazon trong việc tạo ra cho mình những khách hàng trung thành là một mô hình phi thường mà bất cứ đối thủ nào cũng thèm muốn. Thế nhưng, mô hình này lại không được giới thiệu rộng rãi cho hầu hết mọi người trong lĩnh vực kinh doanh. Sự thành công của Amazon ít nhất dựa trên một phần trong cách thức tiếp cận sự trung thành mang nhiều rủi ro và chi phí hơn là một mô hình đặt tiêu chí lấy dịch vụ làm ưu tiên hàng đầu: một cách thức thực hiện chiến lược lặp đi lặp lại cực kì hiệu quả. Nắm được một cách chính xác những nhu cầu cơ bản của khách hàng và sau đó thực hiện lặp lại việc này đến khi khách hàng cảm thấy hài lòng. Cách thức của Amazon đang trở thành cách thức tiên phong và được thực hiện một cách nhanh chóng, mạnh mẽ bởi những sản phẩm hoàn hảo mà họ tạo ra đã xóa bỏ được sự ganh đua mà không đối thủ nào có thể làm được.

Dưới đây chỉ là một vài trong rất nhiều ví dụ về loại hình dịch vụ không mang tính cạnh tranh của Amazon:

• Thẻ tín dụng của bạn được lưu trữ trong hệ thống để đảm bảo sự thuận tiện về dịch vụ. (Thực tế, nếu bạn cần đăng ký thẻ tín dụng mới, Amazon thậm chí không yêu cầu bạn phải xuất trình thẻ của bạn để nhập mã an toàn.) Hơn nữa, khi mua sắm, bạn chỉ cần một cú nhấp chuột và toàn bộ quy trình mua bán được hoàn tất mà không cần đăng nhập lại vào trang đó, lựa chọn lại mặt hàng mình cần mua hay cần phải cân nhắc lại về hình thức thanh toán, địa chỉ mà bạn muốn nơi bán hàng chuyển mặt hàng của mình đến, địa chỉ mà bạn sẽ cần phải chuyển tiền để thanh toán hóa đơn mua hàng, hay cách thức vận chuyển hàng. Nói cách khác, Amazon cung cấp cách thức thanh toán khôn ngoan mà hầu như

bạn không cần phải làm gì trong suốt quá trình thực hiện nhằm giải quyết mọi mong muốn mua sắm của bạn và thực hiện công việc đó nhanh chóng.

• Đơn hàng của bạn sẽ được chuyển ngay lập tức đến nơi chuyển hàng, thường là UPS ở Lexington, Kentucky. Điều này sẽ giúp cho việc lựa chọn mua sản phẩm nào đó trở nên khả thi ngay cả khi là thời điểm đêm khuya và ngay sáng hôm sau, khách hàng sẽ nhận được mặt hàng mà họ yêu cầu với sự chính xác được đảm bảo gần như tuyệt đối.

• Amazon có thể hướng dẫn khách hàng lựa chọn chính xác các sản phẩm mà họ cần nhờ vào việc sử dụng quyền lực vô song của khách hàng từ hàng triệu khách hàng của họ.

Amazon có một sự kết hợp độc đáo các thuộc tính mà có lẽ chúng không phải là mục tiêu thực tế đối với hầu hết chúng ta: dẫn đầu, táo bạo và thoải mái chọn lựa. Ví dụ, sản phẩm từ Amazon luôn được chuyển đến tay khách hàng nhanh chóng và rẻ hơn nhiều so với các công ty khác vì các công ty vận chuyển hàng đầu sẵn sàng nhận đơn hàng từ Amazon bằng mọi giá để đảm bảo nhận nhiều hợp đồng với họ hơn các đối thủ của mình. Ngoài ra, hoạt động gần như độc quyền của Amazon khiến trang này không ngần ngại cho phép khách hàng thoải mái đăng nhận xét, chỉ trích các đối tác là doanh nghiệp cung cấp sản phẩm mà không lo bị mất đối tác tốt (vì các doanh nghiệp thu được nhiều lợi nhuận hơn khi tiếp tục bán hàng trên Amazon mặc dù có bị chỉ trích về một vài sản phẩm). Để tạo được hệ thống tài khoản và thanh toán không bao giờ trục trặc, Amazon đầu tư rất nhiều tiền để phát triển chiến lược an ninh mạng cực mạnh, độc quyền và thường xuyên được tăng cường, củng cố (Giám đốc Công nghệ của Amazon tiết lộ rằng họ đã tuyển mộ và tận dụng "một nhóm hacker chuyên xâm nhập hệ thống", nhờ thế, họ có hệ thống an ninh mạng rất tốt). Chính nhờ việc mạnh tay chi tiền vào những lập trình viên và chuyên gia an ninh mạng hàng đầu trên thế giới mà Amazon mới có thể lập được trang web bán hàng uy tín với những tài khoản trực tuyến an toàn tuyệt đối.

Amazon cũng đủ hùng mạnh và hoàn hảo để có thể tự cho phép mình tập trung vào dịch vụ khách hàng theo tiêu chí tương tác giữa người-với-người. Trong tình hình khủng hoảng, bạn lại có thể tiếp cận một nhân viên tuyệt vời của Amazon (chúng tôi chắc chắn đã từng), nhưng rất có thể sẽ cảm thấy bị xúc phạm bởi một nhân viên hầu như chẳng có kỹ năng ứng xử khi ngồi điền vào một phiếu mẫu trong khi bạn rất tức giận (chúng tôi cũng từng

chứng kiến chuyện đó hơn một lần). Bạn có thể bỏ qua việc đó trong giây lát, có thể bạn cần nhiều thời gian hơn, nếu công ty bạn là một công ty độc quyền cung cấp sản phẩm hoàn hảo nhất trên toàn thế giới. Nhưng những người khác – những người còn lại trong số chúng ta – cần phải cố gắng hết sức để có được cảm tình tốt nhất của khách hàng.

Mặc dù mỗi doanh nghiệp đều có một điểm tốt nào đó để chúng ta học tập (từ cách tạo ra một sản phẩm hoàn hảo thực sự cho đến cách để duy trì và cải tiến dịch vụ tiêu chuẩn cao), thì Amazon.com không phải là hình mẫu hoàn hảo nhất. Làm theo một hình mẫu như Amazon hoặc bất kỳ kênh bán hàng trên mạng quá hoàn hảo nào là một ý tưởng phi thực tế đối với hầu hết các công ty kinh doanh. (Để làm rõ hơn điều này: Chúng tôi cam đoan là bạn không thể bán được trung bình 2,5 máy chơi điện tử Nintendo Wiis trong vòng 1 phút).

Vì thế, chúng tôi mong rằng con đường đến với khách hàng trung thành trên mạng của bạn sẽ khác với Amazon. Hãy hướng tới sự hoàn hảo trên quy mô nhỏ hơn nhưng tràn đầy sự quan tâm chu đáo tới từng khách hàng.

Lần đầu bán hàng trên mạng: Một nghiên cứu tình huống cơ bản

Giả sử bạn kinh doanh trong lĩnh vực đầu tư bất động sản và muốn xuất hiện trên Internet. Vậy các bước tiến hành việc này thế nào? Chúng tôi nhận thấy việc trao đổi riêng với từng khách hàng rất hiệu quả khi mới bắt đầu thành lập trang web. Nhưng nhiều quy tắc mà chúng tôi sử dụng lại có tính toàn cầu. Để minh họa cho điều này, hãy cùng xem xét một doanh nghiệp làm sạch thảm giả định. Doanh nghiệp này chưa từng kinh doanh trực tuyến.

Thứ nhất, tại sao phải marketing qua mạng? Bởi rất nhiều người thích ngồi nhà và tìm kiếm chủ đề "làm sạch thảm" trên Internet. (Tần suất làm sạch thảm là bao lâu? Có nhiều người bị tính đắt hay bị lừa không? Khoảng bao nhiêu tiền là vừa?) Vì thế, trước khi dùng đến cuốn danh bạ điện thoại, họ lên mạng và gõ "làm sạch thảm".

Bạn có thể cân nhắc cách tiếp cận với công việc kinh doanh hấp dẫn này đó là tránh xa việc bắt đầu bán hàng cứng nhắc. Hơn nữa, việc đó cung cấp những thông tin miễn phí đáng tin cậy. Hãy thử nghĩ xem: Là một chuyên gia trong lĩnh vực kinh doanh này trong nhiều năm, bạn nắm được khá nhiều kiến thức về làm sạch thảm. Kinh nghiệm của bạn rất có giá trị. Tại sao bạn lại không trở thành

nguồn cung cấp thông tin hữu dụng miễn phí về lĩnh vực này? Cung cấp thông tin và bạn sẽ thu về lợi nhuận bằng cách thu hút được khách hàng trước cả khi họ nhận ra đang tự tìm kiếm dịch vụ của bạn.

Có nhiều cách để đưa thông tin lên mạng (YouTube, blog, mục dành riêng cho thông tin trên trang web thương mại của bạn có đính kèm đường link tới các dịch vụ và sản phẩm cụ thể...). Cung cấp thông tin hữu ích miễn phí trên mạng là cách làm tuyệt vời, tăng uy tín của bạn gấp nhiều lần. Hơn thế, việc này còn kéo khách hàng tiềm năng tới cho bạn nhờ những thông tin hữu ích, chính xác mà bạn đã trở thành chuyên gia của họ.

Tuy nhiên, đừng cung cấp thông tin tư vấn giống hệt những gì được in trên nhãn quảng cáo sản phẩm của bạn. Khách hàng luôn muốn thông tin mà họ thu được phải khác với những gì được đăng trên mục dịch vụ. (Đừng làm cho khách hàng nghĩ rằng bạn lập ra kênh thông tin đó chỉ để dụ dỗ họ. Hãy khéo léo làm cho những thông tin ấy thật khác biệt với thông tin trên quảng cáo.)

Giao diện trang web thương mại của bạn nên như thế nào? Tốt nhất bạn nên đưa vào đó những thông tin chỉ dẫn thân thiện, nhấn mạnh những điểm nổi trội: công nghệ, tiểu sử, nhân lực của bạn – tất cả những điều quan trọng đối với khách hàng tương lai. Thiết kế theo dạng chọn lựa bản ngắn/dài: Thiết kế trang web ngắn gọn, đưa đường link đến thông tin chi tiết vào để khách hàng lựa chọn xem thêm hay không.

Sau đó, thiết kế sao cho người đọc có thể dễ dàng ước lượng trị giá dịch vụ của bạn. Họ chỉ cần nhập những thông tin cơ bản (chẳng hạn: có X phòng, Y bậc thang, có hành lang hay không) và sẽ nhận được thông báo rõ ràng, chi tiết về giá cả.

Để khách hàng cảm thấy thoải mái, thuận tiện, những tính năng như trên phải được truy cập mà không cần thiết phải đăng kí mật khẩu, địa chỉ, hay những thông tin cá nhân khác. Chỉ khi khách hàng quen thuộc với trang web của bạn, tin tưởng sử dụng thường xuyên thì hãy cung cấp tài khoản có mật khẩu bảo vệ, tính năng lưu trữ và chú thích. Hãy cho họ thời gian để tin tưởng công ty bạn.

"Ít lại thành nhiều hơn" với các giải pháp phần mềm định hình trước

Nếu bạn mua công nghệ website tốt được thiết kế sẵn bởi một

công ty chuyên về phần mềm, thì có thể bạn sẽ phải chịu hậu quả từ những tính năng "làm mất hứng" khiến khách hàng thấy việc truy cập thông tin về dịch vụ của bạn thật khó khăn. Chẳng hạn, yêu cầu lập tài khoản đăng nhập có mật khẩu ngay lập tức và nhiều hình thức cản trở khách hàng khác, trong khi bạn và họ mới đang ở giai đoạn "chào hỏi".

Hãy để những khách hàng muốn liên hệ với bạn lựa chọn thời gian phù hợp và nhập thông tin vào một mẫu đăng kí sẵn trên trang web. Theo dõi hoạt động của khách hàng thông qua thông tin đăng kí đó (phải luôn đảm bảo bản đăng kí đó được chuyển đến bộ phận lên lịch trình).

Cuối cùng, tới giao tiếp tương tác con người đầu tiên. Đây là cơ hội để bắt đầu gây dựng lòng tin. Hãy gọi cho khách hàng theo đúng giờ họ đã đăng kí. Và để nhân viên được huấn luyện tốt nhất, có thái độ nhã nhặn nhất thực hiện cuộc gọi, vì nhiều người rất nhạy cảm khi nghĩ rằng họ đang gọi cho một người chắc sẽ không thèm gọi lại ngay mặc dù đã đặt "lịch hẹn". Bạn cần một người có thái độ giao tiếp qua điện thoại thật hoàn hảo. Người quá nhạy cảm với việc bị từ chối cuộc gọi, kể cả các cuộc gọi đã được yêu cầu trước nên bị loại từ đầu. Cuộc điện thoại có thể có nội dung như sau: "Xin chào, tôi là Mary từ công ty giặt thảm Fuzzy. Tôi nhận được lời đề nghị gọi vào sáng nay cho cô Sinclair. Cô ấy có thể nghe máy không?"

Lần tương tác cá nhân tiếp theo của bạn sẽ là khi kỹ thuật viên giặt thảm của bạn đến nhà cô Sinclair. Tiếp tục để nhân viên nhã nhặn kia gọi để xác nhận cuộc hẹn:

"Chào cô Sinclair. Tôi gọi lại từ công ty Fuzzy. Đây chỉ là một cuộc gọi trước. Tôi muốn xác nhận lại là kỹ thuật viên của chúng tôi sẽ đến nhà cô trong khoảng từ 5-7 giờ."

Giao dịch qua Internet kiểu này thật mới mẻ. Không có cảm giác bị xâm phạm, không hề bất tiện, khách hàng tìm thấy chi tiết thông tin cần thiết với thái độ lịch thiệp, hợp lý. Họ tự quyết định tiết lộ bao nhiêu thông tin cá nhân, được sử dụng ứng dụng lên lịch trên Internet để yêu cầu công ty lên lịch cho mình thay vì phải phụ thuộc vào lịch của công ty. Và đến ngày hẹn, một người nhiệt tình với cách nói chuyện điện thoại lịch sự, biến cuộc hẹn "ảo" trên mạng thành thật.

Hãy giả định nhân viên kỹ thuật của bạn đến đúng giờ và thực hiện tốt công việc, hóa đơn hợp lí, thanh toán nhanh gọn với một

lời cảm ơn chân thành khi kết thúc giao dịch. Lúc này, bạn đã tiến được một bước dài trong công cuộc chinh phục một đồng minh cho công ty – một khách hàng trung thành và sẵn sàng giới thiệu công ty bạn cho người khác. Bạn đã làm được việc này bằng cách kiểm soát sức mạnh của Internet cùng với việc sử dụng kỹ năng giao tiếp thân thiện để thu hút và giữ chân khách hàng.

11
XIN CHÀO/TẠM BIỆT

Hai khoảnh khắc then chốt với cùng một khách hàng

Từ đầu cuốn sách, chúng tôi đóng vai những người giao việc khó tính, buộc bạn luôn phải làm theo những nguyên tắc đúng, không bao giờ được phép thả lỏng hay lơ là. Chúng tôi cũng nhấn mạnh, nhắc lại nhiều lần giá trị của việc đặt nỗ lực đặc biệt không kể ngày đêm vào khách hàng. Tất nhiên, cũng có những "lối tắt" trong dịch vụ khách hàng. Ở chương 3, chúng tôi đã nói rằng tập trung vào những khoảnh khắc tình cảm then chốt nhất định với khách hàng là sự đảm bảo nỗ lực của bạn sẽ đem lại hiệu quả cao nhất – tạo ra kỷ niệm đáng nhớ nhất cho khách hàng. Chúng tôi mô tả một trong những khoảnh khắc này, phục hồi dịch vụ, ở chương 4. Bây giờ, chúng ta sẽ cùng tập trung vào hai khoảnh khắc then chốt khác: Xin chào và Tạm biệt.

Xin chào và Tạm biệt là điểm đầu và điểm cuối của một hoạt động giao tiếp hoặc tương tác, hai điểm gây ấn tượng mạnh nhất mà những nhà nghiên cứu về kí ức gọi là điểm nhấn trong chuỗi giao tiếp. Trong một chuỗi sự kiện, sự vật thì đây là những điểm dễ nhớ nhất. Nếu bạn muốn chứng thực điều này, hãy cùng theo bước nhà nghiên cứu kí ức Elizabeth Loftus và đưa cho một người bạn của bạn một danh sách các hiện vật cần ghi nhớ – ví dụ, danh sách gồm: gà tây, muối, tiêu, cà chua, bí ngô, pho mát, sữa, bạc hà, ớt bột và bơ. Hai thứ đầu và cuối danh sách (là gà tây và bơ) có khả năng được nhớ rõ nhất.

Lời chào và lời tạm biệt cũng vậy. Hãy thực hiện hai khâu này thật hoàn hảo, bạn sẽ thu được lợi nhuận khổng lồ từ những đánh giá tốt đẹp của khách hàng dành cho bạn.

Luôn nhạy cảm về thời gian

Chào hỏi và những ấn tượng ban đầu luôn đóng vai trò quan trọng đặc biệt trong quan hệ giữa mọi người từ hàng nghìn năm nay. Trong sử thi Ô-đi-xê, Homer đã viết về sự trân trọng mà Telemachus, con trai của Ô-đi-xê dành cho những ấn tượng đầu tiên như sau: "Anh ấy thoáng nhìn thấy Athena và đi thẳng ra cổng vòm, nghĩ rằng một vị khách có thể vẫn đang đứng ngoài cửa."

Vài thiên niên kỉ sau, Chris Cambridge sở hữu The Scrimshaw, một cửa hàng lưu niệm tọa ngay cạnh một cửa hàng kem vô cùng nổi tiếng tại Maine. Chris hiểu tầm quan trọng của lời chào không kém gì những người Hy Lạp cổ đại: Trong khi các cửa hàng khác chào khách bằng tấm biển hiệu lạnh lùng, "Không mang đồ ăn uống vào cửa hàng", hoặc hay ho hơn một chút là, "Làm ơn ăn uống xong trước khi vào cửa hàng chúng tôi", Chris hoàn toàn phản đối cách làm này. Thử tưởng tượng sẽ có bao nhiêu khách hàng rẽ vào cửa hàng của Chris khi nhìn thấy tấm biển đầy chào mời (và dũng cảm):

"Tất nhiên rồi! Quý vị có thể mang cả kem ốc quế vào cửa hàng chúng tôi, nhưng vui lòng đừng để nó chảy đấy."

Ở nhiều công ty, người nói lời chào đầu tiên và cả tạm biệt khách hàng chính là nhân viên lễ tân, chủ nhà, hay một người làm nhiệm vụ chào hỏi. Vì thế, người này phải thể hiện được lời chào nồng nhiệt cũng như câu tạm biệt lịch sự, chân thành. Đây chính là lý do tại sao nhân viên lễ tân làm nhiệm vụ chào đón và tiễn khách phải là người có uy tín, được đào tạo bài bản, có kỹ năng tốt, có động lực làm việc và phải có những nét tính cách phù hợp với công việc dịch vụ khách hàng. Đó cũng chính là lý do chúng tôi cực lực phản đối thái độ coi lễ tân chỉ như bộ phận chỉ dẫn lối vào, như bậc tam cấp ngoài cửa công ty bởi vì, dù cho bạn có đặt tên bộ phận đó là gì, thì "người tạo ra ấn tượng đầu tiên và cuối cùng" vẫn là một trong những người quan trọng nhất trong công ty bạn.

Bạn cung cấp dịch vụ ở mức độ nào?

Hãy thể hiện cho khách hàng biết ngay từ câu "Xin chào!"

Một trong những điều đầu tiên mà một lời chào mang lại là gợi mở về chất lượng dịch vụ mà khách hàng có thể mong chờ từ công ty của bạn. Liệu có phải khách hàng đang cố tìm kiếm dịch vụ không phản ứng(non-compliant), dịch vụ phản ứng (compliant) có hỗ trợ hay dịch vụ đón đầu?

Dịch vụ không phản ứng (Tôi có thể dùng một chút nước chứ? Anh/chị có thể cho tôi một ly nước được không? Dạ vâng, có một cái máy bán nước tự động ở dưới phố, thưa…) sẽ đẩy khách hàng ra xa bạn bất cứ lúc nào. Họ hỏi xin một ly nước và không nhận được hồi đáp thích đáng – trừ một chỉ dẫn vô cùng miễn cưỡng. (Thực tế, dịch vụ không phản ứng là loại hình dịch vụ ở mức độ cực kỳ kém cỏi chẳng khác nào chúng ta đem đến cho độc giả một cuốn sách có nội dung nghèo nàn.)

Dịch vụ phản ứng (Anh/chị có thể cho tôi xin một ly nước được không? Chắc chắn rồi, của ông/bà đây!) cũng khá phổ biến – điều tối thiểu trong giao tiếp kinh doanh hiện tại. Loại hình dịch vụ này không khiến khách hàng khó chịu nhưng cũng không khiến họ hoàn toàn hài lòng. Dịch vụ phản ứng này có thể chấp nhận được nhưng nó lại không tạo dựng lòng trung thành (của khách hàng) với thương hiệu của bạn.

Dịch vụ đón đầu (Xin chào quý khách, thời tiết có vẻ nóng. Tôi có thể mời ông bà một cốc nước được không ạ?) là một loại hình hoàn toàn khác biệt. Nhưng như chúng tôi đã đề cập, đó là nơi lòng trung thành của khách hàng được tạo dựng. Khi mong muốn của khách hàng được tôn trọng và đề cao, họ thỏa mãn trong cảm giác kỳ diệu vì được quan tâm chăm sóc. Cảm giác này tạo nên lòng trung thành – tạo nên giá trị mang tính chiến lược cho công ty của bạn.

Vậy nên, nếu bạn đặt tay sẵn lên cửa trước thì cấp độ dịch vụ đặc biệt này là thứ khách hàng có thể mong chờ – nếu bạn có thể sử dụng đúng theo nghĩa "nắm bắt được khách hàng ngay từ lời chào" – bạn sẽ khiến khách hàng nghĩ tốt về công ty trong suốt phần còn lại của trải nghiệm dịch vụ.

Được chào hỏi lịch sự và nồng nhiệt ngay từ đầu, khách hàng sẽ ít để ý đến những sai sót nhỏ nhặt trong những giao dịch sau. Một lời chào tốt đẹp tăng cường hiệu quả giao tiếp về sau và có thể ảnh hưởng rất lớn đến quan niệm của khách hàng về các sản phẩm mà công ty bạn cung cấp.

Một khía cạnh then chốt cho lời chào tốt đẹp chính là nhận biết. Vậy, nhận biết là gì? Nói theo nghĩa đen thì đó là nhìn thấy, còn sâu xa hơn thì đó là nhận ra, chào đón và tỏ thái độ tôn trọng. Nhận biết, theo Danny Meyer, là "lý do đầu tiên khiến hầu hết khách hàng muốn quay trở lại."

Khi khách hàng quay trở lại cửa hàng, điều đó nên được nhận biết

đặc biệt; hãy thể hiện rằng khách hàng đó luôn được nhớ đến và sự trở lại của họ đã lấp đầy nỗi nhớ nhung mà sự vắng mặt lâu nay của họ tạo ra. Beth Krick, một nhà quản lý mà chúng tôi ngưỡng mộ, làm việc tại một trường tiểu học ở Pennsylvania, sáng nào cũng ra tận điểm đón trả học sinh để chào phụ huynh và các em học sinh. Vì thế, khi một học sinh hay một phụ huynh vắng mặt trong vài hôm, bà có thể nhận ra ngay và khi họ trở lại, bà luôn chào đón bằng tình cảm chân thành "chúng tôi rất nhớ anh/chị/em". Đây là một tiêu chuẩn mà mọi công ty hoạt động ở bất kỳ quy mô hay lĩnh vực nào nên học tập: một cử chỉ đơn giản tỏ rõ sự nhận biết khách hàng khi họ quay lại.

Khách hàng có thể giao dịch với bạn sớm hơn bạn mong đợi

Hãy nhớ rằng dịch vụ bắt đầu ngay từ khi khách hàng bắt đầu tiếp xúc với bạn – nhưng chỉ khách hàng là người có quyền quyết định khoảnh khắc đầu tiên ấy nên diễn ra vào lúc nào, và có thể khoảnh khắc ấy đến sớm hơn bạn tưởng rất nhiều. Ví dụ một khách hàng đỗ xe vào chỗ đỗ xe của một cửa hàng bán lẻ và những thứ đầu tiên mà anh ta nhìn thấy lại là xích hàng rào đứt và đầu mẩu thuốc lá vung vãi. Ngay lúc này, tiếp xúc đầu tiên đã diễn ra mà người chủ cửa hàng kia không hề hay biết, để rồi sau đó vị khách hàng phải rất chật vật mới xua đi được ấn tượng đầu tiên không lấy gì làm đẹp đẽ. Thật bất công (vì anh chàng bán lẻ kia thậm chí còn không quản lý bãi đỗ xe), nhưng đó lại là thực tế. Đây cũng chính là lý do các khu nghỉ dưỡng cao cấp rất quan tâm đến khu vực tiếp đón khi khách mới đến nơi: hoa, hệ thống biển hiệu, nhân viên an ninh thân thiện ngay cổng vào, người mở cổng. Trước tiên, bạn nên tạo cho khách hàng cảm giác được đưa đến một thế giới khác thật tuyệt vời.

Đừng vội vã nói xin chào và tạm biệt trên điện thoại.

Câu chào đúng cách qua điện thoại bao gồm một lời chào phù hợp, một lời giới thiệu rõ ràng, và một lời đề nghị giúp đỡ chân thành. Ở nhiều công ty, lời chào mở đầu có thể rất ngắn nhưng vẫn phải thật tình cảm: "Cảm ơn đã gọi đến L&M Stagers! Tôi là Bill. Tôi có thể giúp gì được ạ?" (Thay vì, đây là L&M Stagers! Bill đang nghe.") Lời chào tạm biệt có thể chỉ đơn giản là "Cảm ơn đã gọi cho chúng tôi, bà Perterson. Tôi hy vọng dự án của bà sẽ thành công tốt đẹp và bà sẽ nghĩ đến chúng tôi nếu có dịp trở lại đây."

Bạn nghĩ rằng thực hiện lời chào hỏi đúng cách cũng mất khá nhiều thời gian luyện tập. Nhưng thực ra, chỉ cần thêm 6 giây ngắn ngủi cho mỗi cuộc gọi là đủ để bạn thực hiện được khâu trả

lời và kết thúc màn chào hỏi tốt đẹp qua điện thoại. Nếu bạn nhận 30 cuộc gọi mỗi ngày tức là bạn đã đầu tư 3 phút để đem lại dịch vụ tuyệt hảo, để lại ấn tượng tốt cho khách hàng – chỉ 3 phút trong tổng số 8 giờ làm việc mỗi ngày! Vì thế đừng viện cớ số lượng cuộc gọi là nguyên nhân cho sự cẩu thả, thiếu sót trong những lời chào hỏi trên điện thoại.

Phục vụ khách hàng tàn tật là trách nhiệm và cũng là một cơ hội ngay từ khoảnh khắc bạn chào đón họ ở cửa.

Lối vào công ty bạn – lời chào bằng hình ảnh – là nơi thể hiện rõ ràng nhất thái độ của bạn đối với khách hàng tàn tật. Chúng ta hiểu rằng đối với nhiều trang thiết bị của công ty, sau nhiều năm không có khách hàng sử dụng xe lăn nào tới, thì việc giữ gìn lối đi dành cho người tàn tật thật sạch sẽ và duy trì ở tình trạng tốt nhất, dường như trở thành việc cung cấp dịch vụ không dành cho ai cả. Nhưng chúng tôi không nghĩ thế. Chúng tôi luôn ghi nhớ rằng, thể hiện thái độ chào đón nhiệt tình đối với khách hàng tàn tật gửi gắm một thông điệp rõ ràng tới không chỉ chính những người tàn tật mà cả tới gia đình, bạn bè, và rất nhiều người khác nữa quan tâm đến họ. Thông điệp đó chính là bạn đã chủ động đứng về phía họ.

Bạn có biết phần lớn khách hàng có khiếm khuyết trên cơ thể không dùng xe lăn hay xe đẩy? Là một lãnh đạo trong ngành kinh doanh, việc hiểu biết tường tận các mức độ tàn tật và nhận thức được cách chi phí hiệu quả là rất quan trọng nhằm khiến các thiết kế công ty bạn phù hợp hơn với mọi loại khách hàng, đặc biệt là người tàn tật. Nhiều người bị tàn tật nhưng nhìn bề ngoài không dễ nhận ra; bạn chỉ có thể tìm ra cách khiến họ thoải mái nếu chịu khó dành thời gian tìm hiểu họ. Ví dụ, trong xã hội ngày càng già hóa thì dạng 'tàn tật' phổ biến nhất là chứng viêm khớp và các bệnh có liên quan đến cơ khớp (thường rất đau đớn). Đây là lý do bạn nên dùng tay nắm cửa cao cấp thay vì nắm cửa tròn thông thường trong các lối vào, ở khu vệ sinh hay là bất kỳ khu vực qua lại nào ở công ty bạn. Bạn cũng nên làm cửa ra vào nhẹ và tự động đóng. Việc tìm hiểu những cuốn sách hay về chủ đề này là khoản đầu tư rất hiệu quả. Dù trực tiếp hay gián tiếp, hàng nghìn đô-la đã được đổ vào – hoặc nên được đổ vào – các thiết kế, xây dựng trụ sở công ty cho phù hợp với khách hàng tàn tật; những tìm hiểu, nghiên cứu trước về vấn đề này sẽ đảm bảo tiền của bạn được đầu tư đúng chỗ, đúng cách.

Những người khiếm thị và khiếm thính cũng khá phổ biến. Vì thế luôn phải đảm bảo bạn tạo ra được lời chào tích cực đặc biệt cho

những khách hàng này và người thân của họ dù là trực tiếp hay qua mạng.

Trang web có tiềm năng khổng lồ trong việc làm cho người khiếm thính và khiếm thị cảm thấy được đối xử công bằng. Đừng làm họ cảm thấy bị đóng sầm cửa ngay trước mặt bằng việc để bước đầu trên các thao tác trên trang web của bạn là:

• Captchas (Mã xác nhận). Đây là hệ thống ngẫu nhiên những chữ cái, số hiện lên dưới dạng hình ảnh chứ không phải văn bản, nhằm xác nhận một người thực sự đang sử dụng chương trình. Bằng cách này có thể phân biệt được người thật hay phần mềm tự động đang sử dụng chương trình. Captchas tạo ra hiệu quả kì diệu trong việc ngăn chặn hacker tự động tấn công vào hệ thống máy tính. Nhưng vấn đề là thiết bị đọc văn bản hỗ trợ người tàn tật sử dụng máy tính không thể đọc được captcha. Và captchas phủ nhận kết quả của quy trình này hàng thập kỉ đưa người tàn tật đến với Internet. Về mặt luật pháp, nếu bạn không nhất thiết phải sử dụng captcha trên trang web của mình, thì đừng dùng. Nếu nhất thiết phải đưa vào, hay chọn chương trình captchas có thêm lựa chọn nhập thông tin bằng âm thanh.

• Đồ họa không có phần thay thế đọc được. Một phần thay thế, như chúng tôi đã đề cập ở trên, mô tả hoặc thay thế hình ảnh khi sử dụng thiết bị đọc văn bản. Hãy coi nó như một lời chú thích. Hãy luôn nhắc nhở nhóm thiết kế web của bạn kiểm tra lại độ dễ hiểu và tính chính xác của phần phụ thay thế thật cẩn thận như khi bạn đọc duyệt trang web.

• Không có cách nào để gọi được dịch vụ ngoài điện thoại. Nếu một khách hàng khiếm thính muốn liên hệ với bạn để đổi một sản phẩm, liệu họ có thể dùng e-mail? Nếu bạn áp dụng chính sách chỉ dùng điện thoại (bởi vì bạn đang cố bán lại hàng hay vì bất kỳ lý do gì), hãy lắp thêm máy TTD/TTY để hỗ trợ những khách hàng có nhu cầu đặc biệt. Chúng tôi khuyên bạn nên thêm cả chức năng hỗ trợ qua e-mail nữa.

Tất nhiên, cản trở có thể xuất hiện ở bất kỳ khâu nào chứ không chỉ là điểm vào và điểm ra. Đối với những người đi xe lăn, lối đi hẹp duy nhất không có lối lựa chọn khác hợp lí là dấu hiệu phá hỏng mọi hứng thú mua sắm của họ. Sau đây là một số "nút thắt cổ chai" khác mà chúng tôi cho là dễ khiến khách hàng hiểu thành "tôi không quan tâm lắm đến bạn!"

• Một spa nổi tiếng luôn đặt một lẵng hoa tươi rực rỡ trên thanh

bám trong nhà vệ sinh (để trang trí nhưng cũng cản trở khách hàng sử dụng).

• Một quán cà phê vừa được nâng cấp với máy làm lạnh nhô hẳn ra ngoài khiến cho xe lăn không thể vòng vào nhà vệ sinh được.

• Lối lên xuống dành cho xe lăn ở một cửa hàng lưu niệm trong khu dịch vụ của công viên quốc gia đông đúc bị chặn hoàn toàn bởi quá nhiều quầy hàng.

• Thang máy có sử dụng thẻ ra vào trong các tòa nhà lại thiết kế khe quẹt thẻ cao hơn hẳn các nút bấm thang máy.

• Nhiều công ty đỗ xe hoặc để thùng rác to ở ngay cạnh khu vực đi lại dành cho người tàn tật, không thèm để ý đó là khoảng không gian cần thiết cho xe lăn, xe đẩy lên xuống.

Ngoài việc thiết kế những tiện ích cần thiết cho sản phẩm hay trụ sở thân thiện, cách cư xử của nhân viên đối với khách hàng tàn tật mà họ đang phục vụ cũng rất quan trọng. Chúng ta thường thấy nhân viên dịch vụ cúi xuống giúp một vị khách đang ngồi xe lăn, hay dắt một vị khách khiếm thị đến nơi cần đến (chứ không phải để họ bám vào mình). Có rất nhiều chương trình huấn luyện cách phục vụ khách hàng tàn tật đúng cách. Đây là một món đầu tư đáng tiền.

Biến lễ tân thành "thợ săn" bằng sự tận tình

Đôi khi tỏ ra ngốc nghếch một chút trong khi huấn luyện nhân viên cũng là một điều tốt. Diễn thuyết quá lời một chút cũng là một trong những cách tốt nhất để khiến những gì bạn nói trở nên đáng nhớ. Đây là một cách ví von dí dỏm, ngốc nghếch, hình tượng của Leonardo khi nói về Lời chào hỏi:

Một con mèo thẩn thơ tìm mồi, quan sát và chờ đợi. Rồi ngay khi có dấu hiệu con mồi xuất hiện trong lãnh thổ săn mồi của nó, con mèo bỗng dưng cảnh giác và tập trung cao độ: Liệu có nên săn con mồi này không nhỉ? Hãy nghĩ và hành động như con mèo đó khi phục vụ khách hàng. Và hãy chỉ tập trung quyết định xem trường hợp này có cần dịch vụ của mình không.

"Lãnh thổ săn bắt" của bạn chính là khu vực lễ tân: từ cửa vào và mở rộng đến tận khu vực thang máy. Bạn không được bỏ sót một khách hàng nào đi qua khu vực này mà không sẵn sàng "săn" họ. Đã bao nhiêu lần bạn đi vào một tòa nhà mà người lễ tân đang lúi húi làm gì đó, và bạn phải tự mình "đánh động" sự chú ý của cô

ấy? Nhân viên lễ tân đó không hề làm việc như một thợ săn hàng đầu.

Nếu thực sự đạt được đến trình độ đó, thì bản năng sẽ khiến nhân viên lễ tân ngay lập tức đánh giá được có phải một khách hàng vừa đi qua khu vực săn bắt của mình không. Và nếu nhận thấy đúng thời điểm, cô ấy có thể bước tới xem có khách hàng nào cần hỗ trợ không.

Ngốc nghếch? Chắc chắn rồi. Nhưng một chút ngốc nghếch làm cho cả quy trình huấn luyện sống động hẳn. Và nó cũng tiếp lửa đáng kể vào lịch trình làm việc hàng ngày cho nhân viên lễ tân của bạn vì từ giờ trong đầu họ luôn hình dung bản thân mình là những thợ săn, còn bất kỳ ai đi qua khu vực lễ tân có thể là miếng mồi ngon.

Google, chứ không phải bạn, là người quyết định nơi khách hàng đến với trang web của bạn. Hãy luôn chào đón đúng cách ở mọi nơi

Đây là câu hỏi hóc búa thường gặp trên mạng: "Xin chào" rất cần thiết – nhưng bạn không thể quyết định mục nào trên trang web của mình là phần nên để cho khách hàng xem đầu tiên. Google quyết định hầu hết mục mà khách hàng sẽ vào xem đầu tiên.

Và đương nhiên, luật Murphy sẽ khiến họ đi vào phần khó hiểu nhất, rắc rối về mặt kỹ thuật nhất trên trang web của bạn – phần chắc chắn không bộc lộ được những điểm tốt nhất của bạn. Hãy cùng vượt mặt Murphy bằng chiến dịch ba mũi nhọn sau:

1. Dự đoán trước là khách hàng "lạc đường" sẽ đến trang web của bạn (qua Google, hay là link trên Wikipedia…) nhưng lại gặp những trang tẻ nhạt, tẻ ngắt. Hãy đáp lại bằng cách biến mỗi trang nhỏ trên website của bạn thành lời chào nồng nhiệt chứ không cứ chỉ riêng trang đầu tiên. Bao gồm:

• Tên chủ sở hữu công ty (và thường có thêm chân dung với một vài câu chào)

• Một đường dẫn chat trực tiếp

• Nút "Lần đầu ghé thăm?"

• Nút "Liên hệ ngay"

2. Cân nhắc chi phí để giảm thiểu khả năng khách hàng truy cập vào những mục bạn không muốn. Có rất nhiều cách để thuyết

phục khách hàng đi vào cửa trước theo đúng lẽ thông thường. Bạn có thể sử dụng Google Adwords và các lựa chọn trả tiền theo từng nhấp chuột khác như những dòng quảng cáo trên những trang yêu thích của khách hàng tương lai. "Đặt bẫy" trên biển trực tuyến nơi khách hàng bạn muốn đang "bơi qua bơi lại" một cách thận trọng chính là một tiến bộ đáng chú ý so với những quảng cáo hàng loạt không hiệu quả trên ti vi, đài báo.

Một trong những đặc điểm của việc quảng cáo có trọng tâm trên mạng là khả năng kiểm soát được điểm đến đầu tiên của khách hàng trên trang web. Ai nhấp chuột vào những quảng cáo đó sẽ được dẫn trực tiếp tới một trang mang đầy tính chào đón và thoáng mắt, dễ hiểu, nơi cung cấp những thông tin chào hỏi đầu tiên đầy đủ và thiết yếu. Bạn thậm chí còn có thể đề nghị được mua sắm với họ, tức là bắt đầu một cuộc hội thoại với họ về nhu cầu của khách hàng và dịch vụ mà bạn có. Tất nhiên, chỉ hỏi thông tin ở mức tối thiểu. Nếu bạn thu được thông tin đầu tiên qua e-mail thì hãy chỉ hỏi tên và địa chỉ e-mail của họ. Chỉ nên đưa ra một yêu cầu thật dễ thực hiện. Nếu họ muốn đến với trang web chính của bạn, hãy đưa ra chỉ dẫn rõ ràng, dễ hiểu nhất. Nếu họ muốn chat hay e-mail cho bạn, hãy đính kèm những đường link đó trên trang web.

3. Đối với những khách hàng vào thẳng trang chủ của bạn, hãy thiết kế riêng cho khách hàng mới (không nhận diện được trên trang) và khách hàng trở lại – giống như cách làm trong thế giới thực. Với khách hàng trở lại, hãy chào đón sự trở lại và mời họ tiếp tục với những dự định, mong muốn của họ. Với khách hàng mới (hoặc với những người bạn không thể nhận ra), chào đón họ bằng câu "bạn mới xem lần đầu?" trên màn hình và mời họ tham gia hội thoại với bạn: hay cùng xem theo hướng dẫn, nhận một số thông tin miễn phí – bất kỳ điều gì để giữ chân họ trước khi bạn tìm ra cách để giữ liên lạc với họ.

Kiểm soát lời tạm biệt

Lời tạm biệt thường rất vội vã hoặc thậm chí bị bỏ qua. Bởi vì, bạn thường sẽ cảm thấy thật thỏa mãn vì đã hoàn thành một việc thành công tốt đẹp và muốn chuyển sang việc khác. Vì thế, một giao dịch thường kết thúc với một tờ hóa đơn. Thật lãng phí cơ hội tốt! Nếu khách hàng thấy vui vẻ, lời tạm biệt chính là lời cuối cùng, là lời ấn tượng nhất, là cơ hội tốt để bạn gắn bó chặt chẽ hơn với họ, và cũng là chương cuối quan trọng trong câu chuyện dịch vụ.

Hãy cố gắng kết thúc mỗi giao dịch với khách hàng một cách chân thành và đáng nhớ nhất. Rất nhiều dịch vụ tốt lại kết thúc rất đáng buồn chỉ bằng việc trả lại thẻ tín dụng cho khách hàng hay chỉ là một nút "OK" hay "Tiếp theo". Rất nhiều nỗ lực tìm kiếm ấn tượng tốt sẽ bị lãng phí ở đây.

Vì thế, đừng bao giờ kết thúc một giao dịch nếu không có một lời chào tình cảm và lời mời trở lại. Lời chào này có thể nồng nhiệt, để lại dư âm và ấn tượng lâu dài với khách hàng. Nhưng trước khi nói lời tạm biệt, hãy hỏi thêm một câu cuối cùng, chậm rãi mà chân thành: "Tôi còn có thể làm gì khác cho anh/chị nữa không?" Nếu câu trả lời là: "Không, cảm ơn" thì hãy chuyển đến phần kết thúc như sau:

1. Khiến lời chào thật riêng tư, tình cảm: Gọi tên khách hàng. Đưa danh thiếp, nếu phù hợp với ngành nghề của bạn. Hơn cả những việc này là bạn phải sử dụng lời lẽ, giọng điệu phù hợp với thời điểm diễn ra giao dịch giữa bạn và khách hàng đó. Ví dụ, nếu đó là ngày cuối cùng của kì nghỉ lễ truyền thống, hãy thêm lời chúc chuyến đi an toàn. Nếu bạn là người bán lẻ, hãy thể hiện mong muốn khách hàng thỏa mãn với sản phẩm vừa chọn.

2. Tạo dư âm: Nếu hoàn cảnh phù hợp, hãy tặng một món quà chia tay. Có thể chỉ là một chiếc kẹo mút cho con nhỏ của khách hàng, hay một cuốn sách. Một món quà lí tưởng là thứ tạo được dư âm xúc cảm về thương hiệu của bạn đồng thời phải phù hợp với khách hàng. Mời khách hàng quay trở lại khi họ ra về.

3. Ấn tượng lâu dài: Trừ phi hình thức thanh toán không cho phép, hãy gửi một lời ghi chú hậu thanh toán. Bản viết tay đầy tính riêng tư và tình cảm sẽ hiệu quả hơn bản in sẵn – đây là món đầu tư một đô-la nhưng rất có lời so với các khoản đầu tư khác.

Những lời nói hớ gây lỗi trầm trọng khi tạm biệt

Lời chào tạm biệt kết thúc cuộc gọi giải quyết thành công khúc mắc của khách hàng không bao giờ có thể trở thành lời mời chào cho một giao dịch nữa. Những cuộc gọi giải quyết khúc mắc chỉ cần có đúng một chức năng là giải quyết vấn đề của khách hàng. Khách hàng cảm thấy hoàn toàn bị động và phụ thuộc vào bạn khi thực hiện những cuộc gọi kiểu này, vì bạn là người duy nhất có thể giải quyết cho họ. Vì thế, khi họ gặp khó khăn, việc bạn cố nài thêm một giao dịch mua bán khi xong việc đối với họ không khác nào đang bị bạn vặn tay hay đang bị bẫy rồi lại bị lừa. Tất nhiên, có thể họ sẽ chấp nhận mua bất kỳ thứ gì bạn chào bán vào thời điểm

đó, nhưng rồi họ sẽ hận bạn vì điều đó.

Nguy cơ của hợp đồng phụ với lời chào và tạm biệt của bạn

Cẩn thận khi thuê hợp đồng phụ thực hiện lời chào và tạm biệt của bạn. Tất nhiên, làm hợp đồng phụ là một phần tất yếu trong kinh doanh; nếu được thực hiện đúng cách, thì hợp đồng phụ vừa phù hợp và đáng làm. Nhưng việc đó cũng có thể trở thành "con ngựa thành Tơ-roa", chứa đầy kẻ thù phá hỏng quan điểm tốt đẹp quý giá của khách hàng về bạn – đôi khi còn trước cả khi khách hàng bắt đầu sử dụng dịch vụ của bạn.

Chúng tôi đang cường điệu hóa vấn đề với mong muốn các bạn đặc biệt để tâm tới lời nói của chúng tôi về vấn đề này: Chất lượng đội ngũ nhân viên của nhà thầu phụ, quy trình chọn lựa, tiêu chuẩn đào tạo huấn luyện, trang phục và vẻ bề ngoài, tiêu chí làm việc của họ – mọi thứ – phải tương đồng hoàn toàn với các tiêu chí đó của công ty bạn. Theo quan điểm của khách hàng, một nhân viên mặc đồng phục có in logo công ty bạn, trả lời cuộc gọi đến công ty bạn, và mở cửa khi họ đến công ty bạn tức là nhân viên của bạn.

Sự việc sẽ càng trở nên tồi tệ hơn nếu những nhà thầu phụ này không làm tốt từ ngay khâu chào hỏi. Những lời giải thích kiểu như: "Ôi, anh ta làm cho công ty an ninh ấy mà", "Ồ, khu đỗ xe do nhà thầu phụ làm mà", "Xin lỗi vì cô ta đã nặng lời với bạn trên điện thoại, cô ấy chỉ là nhân viên tạm thời thôi" sẽ chẳng có ích gì. Thực chất, những lời nói kiểu như vậy là một cách dụ dỗ khách hàng của bạn chấp nhận "những người ấy không phải là người của chúng tôi đâu". Nhưng với khách hàng, đó chỉ là những lời biện hộ đáng ghét, khó chịu. Một khách hàng nói: "Nếu tôi mua sản phẩm của anh, và được một người phục vụ do anh thuê cung cấp, thì, xin lỗi thưa anh, đối với tôi đó chính là dịch vụ của anh." Và nếu khoảnh khắc tồi tệ đó lại xảy ra ngay điểm đầu tiên hay kết thúc thì chính là điểm cực hại, tạo ấn tượng tình cảm xấu trong quan niệm của khách hàng về công ty bạn.

Bạn vẫn phải sửa chữa ngay lập tức khi lời chào lỗi không phải do bạn tạo ra

Lời chào hay tạm biệt sơ suất đôi khi vẫn xảy ra dù bạn đã rất tập trung chú ý làm tốt mọi việc. Nhân viên của bạn vẫn phải nhận biết và sửa chữa lỗi lầm ấy – trước khi sai sót đó nhuộm đen toàn bộ quan niệm của khách hàng về công ty bạn. Jay Coldren, một nhân viên đang kính và hiếu khách, kể về một sự việc tạo ấn

tượng mạnh mẽ cho anh trong những ngày đầu khởi nghiệp. Hồi đó, Jay mới bắt đầu vị trí quản lý tại một nhà hàng và khách sạn nổi tiếng ở vùng ngoại ô. Một cặp vợ chồng từ Pittburgh đến đặt phòng cho 3 đêm để kỷ niệm 25 năm ngày cưới. Chuyến đi đã được lên lịch một năm trước đó; cặp vợ chồng này đã đọc sách nấu ăn của bếp trưởng nhà hàng trước khi khởi hành; tân trang xe thật bóng bẩy; họ còn chuẩn bị đồ picnic đặc biệt để tận hưởng 4 giờ lái xe vui vẻ. Họ cùng nhau tận hưởng từng giây phút hạnh phúc khi lên lịch và tưởng tượng ra chuyến đi. Nhưng không may….

Khi nhân viên khách sạn tháo dỡ hành lý, người vợ nói với chồng, "Đừng quên cái túi xách của em đấy nhé." Người chồng nhìn vào thùng xe và quay lại với bộ mặt hoảng hốt. Hẳn là cô ấy đã để cái túi cạnh ô tô ở gara nhà họ và nghĩ rằng anh chồng sẽ nhớ mang theo, nhưng anh ta lại không hề để ý đến nó. Lúc đó, cô vợ bắt đầu thấy thất vọng:

Người đàn bà tội nghiệp này đang chuẩn bị đăng ký phòng ở một trong những khách sạn đắt nhất hành tinh mà chỉ có mỗi bộ quần áo trên người. Trong khi tôi và một vài nhân viên ngoài cửa đang cố gắng tìm cách khiến đôi vợ chồng này vẫn tiếp tục được vui vẻ thì một nhân viên đã làm việc ở đây lâu hơn tôi nhiều đi đến chiếc xe có gắn logo khách sạn. Tôi ngơ ngác nhìn anh ta, nhưng anh chỉ cười và nói, "Đưa tôi chùm chìa khóa và địa chỉ nhà, tôi sẽ trở lại trước bữa tối." Tôi thực sự khâm phục anh ta sát đất. Không ai yêu cầu anh ta phải làm thế, mà anh ta cũng không hề chần chừ khi quyết định việc đó. Anh ấy đã thấm nhuần nét văn hóa dịch vụ của khách sạn này đến mức biết chắc chắn điều cần làm. Anh ấy đã đi được nửa đường tới Pittburgh khi người vợ tội nghiệp thực sự tin rằng chúng tôi đang về tận nhà họ để lấy giúp họ hành lý. Anh ấy đã lái xe 8 tiếng liền và trở về trước khi bữa tối bắt đầu lúc 9 giờ.

Lời tạm biệt từ các tác giả – nguồn cung cấp và hỗ trợ tích cực cho chuyến đi của bạn

Lời tạm biệt là lời cuối cùng – và cũng có thể là lời đáng nhớ nhất – để thêm một điểm nhấn ấn tượng trên bức vẽ kỷ niệm của khách hàng về bạn. Rất đáng để tâm đến nó. Và để tạo điểm nhấn cho bạn về cuốn sách này, chúng tôi muốn thể hiện lòng biết ơn vô hạn vì bạn đã dành thời gian cho cuốn sách của chúng tôi. Chúng tôi khuyến khích mọi liên hệ trực tiếp với chúng tôi để được giải đáp rõ hơn về bất kỳ vấn đề nào chúng tôi đã nêu ra; chúng tôi rất hân hạnh làm việc đó.

Bạn có thể liên hệ với Leonardo qua địa chỉ Linghilleri@westpacesconsulting.com. Tiêu chí của công ty tư vấn của anh là "Kiến trúc sư của dịch vụ khách hàng huyền thoại" và anh luôn mong đợi thử thách tiếp theo để thực hiện lời hứa đó.

Bạn có thể liên hệ nhanh chóng với Micah qua địa chỉ micah@micahsolomon.com. Cũng trên trang web này (www.micahsolomon.com) bạn sẽ thấy hình ảnh và nhiều bản âm thanh của cuốn sách này cũng như các chủ đề mà chúng tôi nghĩ là bạn sẽ thấy hữu ích. Cảm ơn một lần nữa vì đã dành thời gian cho chúng tôi, và xin gửi tới bạn những lời chúc tốt đẹp nhất cho công việc cung cấp dịch vụ tạo dựng lòng trung thành vượt trội của bạn.